

Al –Yarmok University
Economic & Management Science Faculty
Business Administration Department

التحول الإداري في الأردن

مصنع طباشير الأردن في الكرك كحالة دراسية

Transformation Management in Jordan

Jordan Chalk Factory in Kark as a Case Study

إعداد الطالبة

وجدان يوسف سليم أبو عبيد

إشراف الأستاذ الدكتور

عادل الرشيد

تخصص إدارة الأعمال (MBA)

2013

التحول الإداري في الأردن

مصنع طباشير الأردن في الكرك كحالة دراسية

Transformation Management in Jordan
Jordan Chalk Factory in Kark as a Case Study

إعداد

الطالبة وجدان يوسف سليم أبو عبيد

بكالوريوس إدارة عامة، جامعة اليرموك 2000م

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

وقد وافق عليها

الأستاذ الدكتور عادل رشيد .... رئيسا

دكتور في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك .

الدكتور محمد عرسان الزعبي .... عضوا

مدير أكاديمية الجمارك الأردنية ، ومحاضر غير متفرغ ، الجامعة الأردنية .

الدكتور حسن العيسى.. عضوا

رئيس قسم إدارة الأعمال،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك.

حزيران 2013

إهـــداء

" وما توفيق إلا بالله "

إلى أستاذي ومعلمي وقدوتي (عادل الرشيد) إلى من علمني وسيبقى يعلمني أبجدية العلم من الألف إلى الياء .

إلى والدتي التي تضم كل ما في الأرض من طيبه ، والنبع الذي استمد منه أسمى مبادئ حياتي.

إلى شمعتي حياتي ...... نور وريم .

إلى زوجي العزيز ..... جمال .

إلى أخواني محمد ، بشار ، معين ، معن ، يوسف ...... أحبكم .

إلى كل الذين يعطون دون مقابل ، ويمنحون الآخرين من حياتهم وأعمارهم وعلمهم وفكرهم ووقتهم لأنهم تجاوزوا حدود الأنا ، والمصلحة الذاتية .

" أهدي هذا البحث المتواضع "

الباحثة

شكر وتقدير

أحمد الله – عز وجل – الذي خلقني في رحم والدتي أطوارا، وأصبغ علي أنعمه ظاهرة وباطنة، وميزني بالعقل إنسانا، أما بعد :

أود أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى من شغف بالمعرفة حبا،وتوقد ثقافة وعلما، وساندني وساعدني دائما، حضرة الأستاذ الدكتور عادل الرشيد (المشرف على الرسالة)، لما قدمه لي من اهتمام دائـ ـم، وحرص شديد، ومساهمة كبيرة لإتمام هذا البحث.

وأتقدم بالشكر الوفير لكل من الدكتور حسن العيسى، والدكتور محمد الزعبي، لتكرمهم بقبول مناقشة هذا البحث .

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من تلألأ في سماء العالمية نجما، وإلى من عشق القمة، وأبى إلا أن يضحي لأجل صناعة حياة أفضل وأجمل المهندس صلاح العقبي مؤسس مصنع طباشير الأردن في مدينة الكـ ـرك لمساهمته في إنجاز هذا البحث.

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى ألطف مخلوقات الله الست الفاضلة – الأستاذة الدكتورة – منى مـ ـولا لمساندتها لي .

الباحثة

وجدان أبو عبيد

المحتوى

قائمة الجداول

موضوع الجدول	الصفحة

قائمة الأشكال

موضوع الشكل	الصفحة

قائمة الملاحق

موضوع الملحق	الصفحة

الملخص

أبو عبيد، وجدان: التحول الإداري في الأردن، مصنع طباشير الأردن في الكرك كحالة دراسية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2013، إشراف (أ.د عادل الرشيد).

هدفت هذه الرسالة إلى التعريف بأهم أدبيات التحول الإداري ونماذجه ، كما هدفت إلى توظيف هذه المعرفة الإدارية المتقدمة للتعرف على إحدى تجارب التحول الإداري الأردني الناجحة من خلال مصنع طباشير الأردن في الكرك .

إذ عملت هذه الدراسة على استنطاق ظاهرة التحول الإداري ومحاولة تحديد معالمها الرئيسية من أجل التوصل إلى تشخيص دقيق لها عبر الأشخاص القائمين عليها، والصانعين لإحداثها، والمفسرين لدلالاتها، من خلال محاولة سبرغور تجربة التحول الإداري في مصنع طباشير الأردن في الكرك .

فمن خلال الاستعانة بالنظرية التجذيرية Grounded Theory كمنهجية للبحث التي تستدل على معالم وحقيقة الظاهرة المبحوثة من خلال البيانات التي يتم جمعها عن هذه الظاهرة ، ومن ثم ربطها بتصورات وطروحات ومداخل ونماذج مفاهيمية دالة عليها ، استطاعت الباحثة التوصل إلى حقيقة أنه يوجد تحول إداري ناجح عاشه المصنع منذ بداية تأسيسه عام 2002 ،حيث كان المصنع في بداية تأسيسه بسيط ويدار يدويا ،وأصبح بعد مرور عشر سنوات الثاني عالميا من حيث كمية الإنتاج، ومن حيث نوعية الإنتاج.

الكلمات المفتاحية: (التحول ، التحول الإداري ، التغيير ، التغيير الإداري ، النهج)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

التحول الإداري في الأردن

مصنع طباشير الاردن في الكرك كحالة دراسية

مقدمة :

يزخر المشهد الحالي لمنظومة الأعمال المعاصرة بسيناريوهات مقلقة منها : عدم الاستقرار الاقتصادي ، بيئة متغيرة ومضطربة ، التقدم التكنولوجي والعولمة، مما يضفي تحديات جديدة على المؤسسات مواكبتها والتكيف معها ضمن السياق الإداري الذي يؤطر منظومة الأعمال.

ويتسم السياق الإداري المتبع في بيئة الأعمال المعاصرة بالأحادية، وهو هيمنة البعد الاقتصادي والقائم على تعظيم الربحية ، والتنافسية الشرسة ، وزيادة الثروة وحصرها في أيدي قلة قليلة ، بمعزل عن البعد البيئي وتهميش البعد الإنساني. كل ذلك أفضى إلى تدمير البيئة، واستنفاذ الطاقة ، وزيادة التلوث ،وزيادة نسبة الفقر في العالم ، والأزمات الاقتصادية المتلاحقة. انبثق من كل هذه المعضلات أهمية إعادة البحث في السياق الإداري، ومراجعة شاملة للممارسات الإدارية الحالية ومساءلتها، وتبني دعائم جديدة تتجسد في عملية التحول الإداري، وكذلك إعادة النظر بقيم السياق الإداري ومحدوديتها من أجل الديمومة والبقاء والازدهار ، سعيا وراء التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة .

وهنا يأتي الدور الحيوي الذي تضطلع به المنظمات المختلفة كوكيل يتبنى عملية التحول الإداري، ووضع الخطط والإستراتيجيات لتنفيذ وتفعيل قيمه، ومأسسة هذا النهج الإداري سعيا وراء الوصول إلى المنظمة المتكاملة (Integral Enterprise) المتجذرة في هويتها المحلية والمنبثقة من سياقها الثقافي والذي يعمل كوسيلة ربط بين الفرد والمجتمع، وتكمن وظيفتها في معالجة قضايا

المجتمع الملحة (Burring issues)، وتكامل ما بين القطاعات المختلفة: القطاع الخاص(Private) ، والعام (Public)، والمدني(Civic)، والبيئي (Animate).

ومن هنا تحاول هذه الدراسة المتعلقة بالتحول الإداري في الأردن من خلال مصنع طباشيرالاردن في الكرك كحالة دراسية ، التعرف على أوجه وأبعاد هذا الموضوع الحيوي والمعاصر والذي تندر الدراسات فيه .

أهمية الدراسة :

حظيت السنوات الأولى للألفية الثالثة بحالة من عدم الاستقرار الاقتصادي المتمثل بإنهيار الاقتصاد العالمي سنة (2008) الذي هو وليد النظرة الضيقة للممارسات الاقتصادية والمرتكزة على البعد المادي وتحقيق المنفعة الخاصة المدفوعة بالطمع البشري وتحت مظلة الثراء السريع.

وفي ظل العولمة التي ما عادت تسمح لأي دولة أو مجتمع أن يعيش منعزلا عن تأثيرات الجوار القريب والبعيد ، والأردن كغيره من اقتصاديات العالم عانى من هذه الأزمة العالمية إضافة إلى كون الاقتصاد الأردني من الاقتصاديات النامية صغيرة الحجم ومحدودة الموارد الطبيعية ، إذ يعتبر اقتصاد الأردن من أكثر الاقتصاديات العربية ، اعتمادا على المساعدات والمنح الخارجية ، فهو يعيش أزمة صعبة وغير مسبوقة[1] التي كانت نتاج تراكم تطبيق سياسات اقتصادية تعتمد على الدخل الخارجي ولم تأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والقدرات المحلية. وفي ظل هذه الأوضاع المقلقة لا بد من ارتداء عدسات جديدة لإعادة بناء المنظور الاقتصادي وأساسيته وممارساته، وإعادة النظر في طريقة إدارة المنظمات، وإعادة صياغة أدوارها والتفكير بالكيفية التي تساهم فيها المنظمات للمجتمعات الحاضنة لها، وطريقة تفاعلها مع الأفراد العاملين فيها ومع المنظمات الأخرى. حيث تتنامى اتجاهات

[1] مركز الفنيق للدراسات الاقتصادية والمعلوماتية ، " الاقتصاد الأردني إلى أين " ،2012 www.pheniccenter.net

عدة نحو التعامل مع المنظمة كأنها كائن عضوي يتفاعل مع بيئته ضمن علاقة ديناميكية ، وتبادلية ، وتكاملية ، وتنافسية وليس بمعزل عنها وتتحمل المنظمة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي لتحقيق دورها كشريك فاعل في التنمية المستدامة وتتبنى نهجا إداريا جديدا يتمثل بالتحول الإداري ليؤلف الفضاء المؤسسي الداعم لإرادة التغيير والابتكار.

وهنا جاءت أهمية البحث في سبر غور التحول الإداري والوقوف على حيثياته (أساسيات التحول الإداري، وطريقة إدارة عملية التحول، والتحول الإداري والتنمية المستدامة) وكذلك التركيز على التجربة الأردنية في التحول الإداري .

أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على واقع التحول الإداري في بيئة الأعمال الأردنية وتكمن خصوصية البحث في تناوله لحالة تطبيقية لعملية التحول الإداري (مصنع طباشير الاردن في الكرك) .
- التعرف على مدى نجاح التجربة الأردنية في تنفيذ برنامج التحول الإداري .
- إبراز بعض التجارب الدولية والتجارب على مستوى المنظمات التي تبنت نهج التحول الإداري ومحاولة الاستفادة من هذه التجارب وتعلم الدروس منها والتعلم من نجاحها في إدارة عملية التحول .

مشكلة الدراسة :

الممارسة الإدارية العربية بشكل عام تتسم بالتقليدية ، وضعف المأسسة ، والمحسوبية ، والمركزية ، وبضعف المشاركة ،وبغياب النظرة المستقبلية ، وبضعف الاحتراف وبالولاء الشخصي وليس المؤسسي، وببدائية ادارة الموارد البشرية ،وبضعف التنظيم وعدم ترابطه، وبإعتماد الممارسة

الإدارية والتنظيمية العربية على البراديم الغربي ذي السياق الثقافي المغاير ، إضافة إلى شيوع التصور العالمي للإدارة والتنظيم المتأثر بحد بعيد بالمنظور الغربي وخاصة الأمريكي الذي يعتبر المنشأ الرئيسي للإدارة الحديثة (الرشيد ،2005) .

كما يتصف الواقع الاداري العربي بعدم وجود واضح لأي نظرية إدارية نابعة من الداخل- مماثلة مثلا للنموذج الغربي التقني، أو النموذج الياباني الاجتماعي- ضمن سياقها الثقافي وبيئتها المحلية ؛ إذ لا توجد وصلة هادفة بين التقليد والحداثة ،وكذلك لا يوجد توليف بين ما هو عالمي ومحلي، وهذا ينطبق على جميع أنحاء الوطن العربي بما في ذلك الأردن (حمودة ، 2012).

لذلك هنالك الحاجة للجمع بين ما هو محلي وعالمي ، أصلي وخارجي ، وهذا لا يتم الاّ بالتحول الاداري. فضلا عن ان هذا التحول يحتاج لأن يساير تطور البشر، وأن يستند الى ثقافتهم المحلية الخاصة والمميزة وإلى بيئتهم، من اجل سد الفجوة بين التقليد والحداثة، والتكامل بين المحلي والعالمي، ومن اجل معالجة المثالب والقصور في الممارسات الادارية وتطويرها.

منهجية الدراسة :

تستخدم الدراسة منهجية النظرية التجذيرية (Grounded Theory) للوقوف على حيثيات التحول الإداري ومحاولة سبر غوره ، وسوف يتم توضيح النظرية التجذيرية بشكل مفصل في منهجية الدراسة . وسيتم توظيف دراسة الحالة (Case Study) لأنها الأقرب من حيث المنهجية للنظرية التجذيرية .

لأن دراسة الحالة (Case study) تمكن من التشخيص المعمق للظاهرة البحثية (إلا وهي ظاهرة التحول الإداري في منظمات الأعمال الأردنية) ،حيث يتأمل تلمس الجوانب الرئيسية للتحول الإداري من منظور داخلي ، إذ أن دراسة الحالة هي نهج شمولي يهدف لالتقاط التفاصيل في

الموضوع المعني بدراسته في حدود وسياق الحياة الحقيقية التي يعيشها افراد المنظمة، وكذلك وصف الظروف، والعناصر البشرية والمادية التي تقع في سياقه والقيم الثقافية والمؤسسية التي يتضمنها .

وتكمن ميزة دراسة الحالة ايضا في الإطلاع على الخصوصيات، واكتساب فهم شامل في قضية معينة ، وعدم الاكتفاء بالوصف الخارجي أو الظاهري لتلك القضية . وسوف يتم جمع البيانات بإستخدام الأسلوب النوعي(Qualitative) من خلال إجراء العديد من المقابلات المعمقة (In-depth Interviews) مع الأشخاص المشتركون في صياغة أحداث الظاهرة (ظاهرة التحول الإداري)، وسوف يتم استخدام تقنية تحليل المحتوى (Content Analysis) لتحليل البيانات وسوف يتم ترميز هذه البيانات (Coding) وتصنيف المحتوى (Categorizing) بناءا على نموذج نظري دال على التحول الإداري وهو نموذج العوالم الأربعة (Four World Model) الذي يحتضن الأسس النظرية التي ينطلق منها التحول الإداري ، وبناءا على نموذج عملي تطبيقي دال على التحول الإداري وهو نموذج الإدارة الفوقية (Meta-Management) الذي يحتضن آليات تطبيق التحول الإداري بشكل عملي .

وسوف يتم إجراء دراسة تطبيقية على مصنع طباشير الاردن في الكرك الذي أنشئ عام 2002 وهو أهم ثاني مصنع لصناعة الطباشير في العالم ويغزو إنتاجه 85 دولة عربية وأجنبية ، وبلغ عدد موظفيه 120 موظفا وموظفة عام 2012 .

سوف يتم توزيع استبانة تم تطويرها على عينة من مجتمع الدراسة المكون من 120 موظف وموظفة في المصنع وسوف يتم ربط أسئلة الاستبانة بفرضيات الدراسة.

مصادر البحث

سيتطرق البحث إلى أدبيات الفكر الإداري القديم والمعاصر بالرجوع للدراسات السابقة النظرية والتجريبية ، من أجل استخلاص العبر والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات وتصب في بوتقة هذه الدراسة .

المصادر الأولية للدراسة :

1- **المقابلات الشخصية** ، التي أجريت مع كل مؤسس المصنع والمدراء التنفيذيين في مصنع طباشير الأردن في الكرك ، إذ أن المقابلات المعمقة تتيح للذين يتم مقابلتهم أن يعكسوا على الواقع المعاش ذي العلاقة بالظاهرة التي يتم بحثها (الرشيد ، 2010) .

فالهدف هو الوصول إلى تشخيص ظاهرة التحول الإداري في مصنع طباشير الأردن في الكرك على نحو دقيق ومحاولة تركيب دلالاتها، وتحديد معالمها الرئيسية .

2- **الاستبانة** : تم تطوير الاستبانة كجزئية مساندة في جمع المعلومات الأولية وتوزيعها على عاملي وعاملات المصنع لاستطلاع آرائهم حول المصنع الذين يعملون فيه وتم توزيع (45) استبانة .

المصادر الثانوية للدراسة :

تشتمل هذه المصادر على جميع التقارير والمقالات التي تحدثت عن المصنع ونشرت في الصحف المحلية، والملفات العائدة للمصنع وهي موجودة في ملحق الرسالة رقم (8) وكذلك المعلومات والدراسات التي تم أخذها عن طريق الانترنت،ومن المجالات العلمية، ومن الكتب ذات العلاقة .

محددات الدراسة

1- البعد المكاني للمصنع، إذ أن المصنع موجود في منطقة نائية وبعيدة .

2- الوقت لا يسمح بإجراء مقابلات شخصية مع العاملين لذلك تم توزيع استبانة تستطلع آرائهم حول المصنع الذين يعملون فيه .

3- ندرة(أن لم يكن غياب) المراجع العربية التي طرحت هذا الموضوع .

4- أن بعض عينة الدراسة من العاملين في المصنع يعملون في الشفت الليلي وعدم قدرة الباحثة في الوصول إليهم لمعرفة آرائهم حول المصنع الذين يعملون فيه .

تساؤلات الدراسة :

1. ما هو واقع التحول الإداري في بيئة الأعمال الأردنية ؟
2. ما هي المعوقات والصعوبات التي ترافق إدارة عملية التحول ؟
3. كيف يكون التحول الإداري ركيزة أساسية في عملية التنمية المستدامة ؟
4. ما هي العلاقة بين التحول الإداري والإبداع ؟

رؤى وتصورات الدراسة :

1. التحول الإداري متطلب سابق من أجل البقاء والاستمرارية ومن ثم الازدهار .
2. التحول الإداري ركن أساسي في عملية التنمية المستدامة .
3. مضمون التحول الإداري يكمن في محاكاة الحكمة الأبدية الموجودة في الطبيعة وكيف تكون المنظمة مشابه للكائن الحي .
4. التحول الإداري يستلزم توليفه بين المعرفة المحلية والمعرفة العالمية والانصهار بين الهوية المحلية والهوية العالمية .

الفصل الثاني

الإطار النظري

الإطار النظري: المدخل العام

خلفية عامة:

رغم وجود الفكر الإداري عبر القرون الماضية إلا أن الإدارة بالشكل الذي نعرفه اليوم لم تتضح معالمها إلا في حقبة الثورة الصناعية في أوروبا خلال النصف الثاني من القرن الثامن عشر، فقد أصبح للإدارة نظرية وقواعد ومبادئ يمكن الاسترشاد بها في مختلف أوجه نشاط المؤسسات العامة وخاصة . وجاء كتاب **آدم سميث (ثروة الأمم)** عام 1776 ،الذي تم نشره في بداية الثورة الصناعية كأحد معالم تطور الفكر الاقتصادي. وتميزت حقبة الثورة الصناعية بالعديد من المشكلات الجديدة والغير مألوفة مثل الحاجة للتخطيط والتوجيه والرقابة وظهرت البيروقراطية التي تعتبر أحدى النظريات الإدارية الكلاسيكية في ألمانيا حيث يرجع الفضل إلى **ماكس فيبر** عالم الاجتماع الألماني (1864-1920)، في وضع نموذج يحدد مفهوما مثاليا للبيروقراطية يتفق مع الاتجاهات السائدة في عصره آنذاك. حيث تشير البيروقراطية إلى تطبيق القوانين بالقوة بالمجتمعات المنظمة وتعتمد البيروقراطية على الإجراءات الموحدة، وتوزع المسؤوليات بطريقة هرمية.

ومن ثم سلطت الأضواء على ضرورة البحث عن مبادئ ومفاهيم علمية للإدارة الناجعة وبذلك ظهرت نظرية الإدارة العلمية ويعتبر **فردريك تايلور** (1866-1915) مؤسس الإدارة العلمية المدنية حيث ظهرت أفكاره في كتابه الشهير **(مبادئ الإدارة العلمية)** عام 1911 حيث ركز على إحلال العلم محل الطريقة الاعتباطية المرتكزة على المحاولة والخطأ لأن الإدارة هي علم حقيقي يستند إلى قوانين ومبادئ وقواعد تسري على جميع أنواع النشاط الإنساني . وقد أهملت الإدارة العملية البعد الإنساني وأساس نظرتها للإنسان أنه آلة بيولوجية يمكن التحكم بها عن طرق الإغراء المادي .

ومن ثم جاءت المدرسة السلوكية التي اهتمت بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل وذلك من أجل الزيادة الإنتاجية ومن أهم الدراسات في هذا الحقل هي **دراسة هوثورن** تحت إشراف العالم مايور عام (1927- واستمرت دراسات هوثورن حتى نهاية الأربعينيات أي حوالي عشرين سنة).

وقد ساهمت المدرسة السلوكية في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في المنشأة .

ومن ثم جاءت المدارس الحديثة التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية ،أبرزها :

أ- **مدرسة النظم** : القائمة على تفسير النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية وتفسير الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي ، وإن أي تنظيم سواء اجتماعي أو بيولوجي يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته عملياته ومخرجاته ، ونظرية النظم تطرح أسلوبا في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام ، وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد ، وكذلك عبر النظم المزاملة له .

ب-**الإدارة الموقفية** : وهي من أكثر المبادئ الإدارية مرونة حيث يعتبر علماؤه أنه لا توجد نظرية ثابتة للإدارة يمكن تطبيقها في كل المؤسسات وفي جميع الظروف .

ج- **الإدارة بالأهداف** : هو المبدأ الذي يركّز على كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها ، ويعتمد هذا الأسلوب على المشاركة الديمقراطية وحسن العلاقات بين المديرين والمنفذين ، ويبدأ بتحديد الأهداف والوسائل التي تساعد في تحقيقها .

د- **الإدارة اليابانية ونظرية Z** : وهي النظرية التي طرحها العالم الياباني **وليم أوشي** ، وقد استوحى هذا المبدأ من المجتمع الياباني وثقافته حيث اعتمد على ضمان الوظيفة للفرد مما يوفر له الأمن

الوظيفي ، ويعطيه حافزا معنويا لإتقان العمل . كما ركزت على وجود مدير واحد يتولى إعطاء الأوامر .

كما تميز هذا المبدأ بما يسمى بحلقات الجودة . والتي يتم فيها مشاركة جميع الموظفين في حل المشكلات وتقديم المقترحات التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها .

بالرغم من وجود تسلسل زمني لظهور نظريات ومدراس الإدارة المختلفة فلا بد من التنبه إلى أن أفكار المدارس المستجدة لا تلغي نهائيا أفكار المدارس السابقة ، والاختلافات الموجودة بينها هي : تعبير عن اختلاف الأزمنة ، الأمكنة ، والظروف وتطورات المجتمعات التي تعمل ضمنها المنظمات وتنشئ خلالها النظريات .

الممارسات الإدارية العربية[1]:

أما بالنسبة للممارسات الإدارية العربية فهي كما ذكر آنفا في مشكلة الدراسة أن الإدارة العربية تتسم بالتقليدية ،وبضعف المأسسة وبالمحسوبية، وغياب النظرة المستقبلية ،وبعدم إدارة الوقت بفاعلية ، وبضعف الاحتراف، وبالولاء الشخصي وليس المؤسسي ،وببدائية إدارة الموارد البشرية، وبضعف التنظيم وعدم ترابطه، وبازدواجية الممارسة وقلة اتساقها ،مع ضآلة فرص الترقي الوظيفي ،ومع محدودية الفرص الوظيفية للمرأة المديرة .

وهناك العديد من العوامل المفسرة لضعف الممارسة الإدارية العربية وتقليديتها ومنها : التراث البدوي ، والاستعمار الغربي والسيطرة الأجنبية ، عدم التوصل إلى فلسفة إدارية عربية فاعلة بسبب الانقطاع الثقافي عن القيم الإسلامية والتي كانت سائدة في الفترة الإسلامية الأولى ، وأيضا ينسب ضعف الممارسة الإدارية العربية إلى التصنيع المفاجئ وغياب المتطلبات التعليمية والأكاديمية الفاعلة التي

[1] الرشيد(2005) " الإدارة والثقافة : الموائمة بين البراديم والسياق " ص 15 .

يحتاجها تطوير النماذج الإدارية، وتقليدية المنظومة القيمة العربية التي تركز على الماضي بخلاف الحاضر ، وتعزز الجبرية بخلاف الإرادة الحرة، وتنمي العيب بخلاف تأنيب الضمير، وتنمي الانقياد بخلاف الابتكار ،وتعضد ثقافة العاطفة بخلاف ثقافة العقل، ويضاف إلى العوامل المسببة لضعف الممارسة الإدارية العربية تقليدية النظام التعليمي ،وكذلك أبوية البناء الاجتماعي العربي كمنتج للثقافة السائدة والذي يعزز الاعتمادية والتبعية وعدم المساواة وتعميق المحسوبية،وايضا النظم السياسية السلطوية ، وإلى الحكم المركزي في العالم العربي على امتداد قرون عديدة وتغريب النظم القانونية .

وأهم هذه الأسباب المفسرة لضعف ممارسة الإدارية العربية هو جمود السياق الثقافي العربي وضعف الثقافة العربية وضعف معاصرتها وقدم مرجعياتها الفكرية والهوة العميقة بين نماذج الثقافة العربية التقليدية والنماذج الثقافية الأخرى الأكثر معاصرة. إذ أن هناك تباعد بين افتراضات النماذج الإدارية والتنظيمية الغربية المختلفة ، وبين خصائص السلوك الإداري وسياقه الثقافي في الدول النامية.

" نظرا لما يكتسبه البعد الثقافي من أهمية كإطار ومدخل للدراسات الإدارية والتنظيمية واعتبار الثقافة مفسرا رئيسيا للظاهرتين الإدارية والتنظيمية وأن الثقافة تظلل الإدارة كنشاط إنساني هادف مرتكز أساسا إلى تفاعلات الأفراد والمجموعات المعنية بالتنظيم الحاضن لهذا النشاط والمتأثر بنظم المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية . يضاف إلى ذلك الدور المزدوج الذي تلعبه الثقافة في التأثير في ظاهرة السلوك الإداري والتنظيمي وتفاعلاته من ناحية ، ومن خلال ما تنتجه الثقافة من تصورات ومعايير ورموز ومعان وقيم ومفاهيم ودلالات ، تساهم الثقافة في تشكيل أنماط التفكير الموجهة للسلوك الإداري والتنظيمي ونماذجه ، ومن ناحية أخرى تمثل الثقافة المرجعية المفسرة للبرامج

والقواعد والسياسات والتعليمات والطقوس والاعتبارات المقيدة لسلوك الأفراد في المنظمات" (الرشيد 2005، ص17).

الطروحات الإدارية والتنظيمية المعاصرة

ويقدم لنا حقل " **نظرية المنظمة** " أن المنظمات المعاصرة تعيش واقعا مختلفا نتيجة التحولات العديدة وتأثيراتها على نظام الأعمال وتتضح مظاهر هذا الواقع الإداري الجديد في كثير من المنظمات على النحو التالي[1] :

1- تحلل المؤسسات التقليدية وظهور مؤسسات ونظم جديدة غير واضحة المعالم بعد ، والتحول في كثير من الشركات في العالم من حالة التأكد إلى حالة الغموض وعدم التأكد.

2- التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة إلى مجموعة من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار .

3- التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة إلى الهياكل المرنة والشبكية .

4- اتجاه الكثير من الشركات في العالم إلى الاندماج أو الاستحواذ ، التحالفات ، تعهيد الأعمال ، ويترتب على ذلك بروز أهمية المزج بين العولمة globalization، والمحلية localization.

5- بروز أهمية إدارة " التنوع " والتكامل " والتعامل مع المتناقضات ، حيث تعمل المنظمات الآن في سوق عالمي وتستخدم موارد بشرية من مختلف الجنسيات وتقدم خدماتها للعملاء مختلفي الحضارات والثقافات وتباشر عملياتها في إطار مجتمعات متباينة التقدم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وتتعايش مع نظم إدارية سياسية وإدارات حكومية مختلفة .

---

[1] الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، " الواقع الإداري الجديد " ، www.abahe.co.uk

هذه التحولات تعكس معاني الحركية والديناميكية والتطور المستمر والقابلية للتعلم والتكيف مع الظروف وتكرس السمات الأساسية المتمثلة في منظمة الأعمال الجديدة باعتبارها كائن حي يتعلم ويتطور ويتشابك مع غيره من الكائنات الحية في مناخ يتسم بالتعقد ويعتمد على التفكير والإبداع الإنساني والتراكم المعرفي المتواصل .

وصاحب المثال الصارخ في الخروج عن النهج التقليدي للإدارة والتنظيم هو **(دي هوك Dee Hock)** ابن الفلسفة الغربية والاقتصاد الأمريكي،دي هوك مواليد عام 1929 مؤسس ورئيس تنفيذي لبطاقة فيزا الائتمانية – والتي تسهل عملية تحويل الأموال الكترونيا إلى جميع أنحاء العالم وهي أكبر شركة للأعمال التجارية على الأرض حيث يبلغ عددا المستفيدين من خدماتها ما يقارب 750 مليون شخص حول العالم – .

ويعتبر دي هوك أول من ادخل كلمة **كايوردك chaordic** إلى معجم الإدارة وهذا التنظيم قائم على فكرة التنظيم الذاتي self–organizing والحكم الذاتي self–governing . وكيف نستبدل البيروقراطية الجامدة بهياكل مرنة قابلة للتكيف والابتكار والاستجابة .

كما يقول دي هوك في وصف هذا التنظيم : *" أن المنظمات التي تتمتع بخصائص التنظيم* ***كايوردك chaordic*** *تبنى على المبادئ الأساسية للطبيعة ، أنها مزيج متناغم من الأضداد مثل المنافسة والتعاون ، والتنظيم الذاتي ،و التماسك والحرية ، والحرص على الصالح العام "* .

فهو مؤسس التنظيم الذي يجمع ويمزج بين اللانظام والنظام **(chaos and order)** ويسمى **chaordic** . ومن بعض أهم مبادئ هذا التنظيم :

- الكل له ملكية متساوية في هذا التنظيم .

- الكل متساو في الحقوق والواجبات .
- السلطة تتوزع على الكل وبشكل متساو.
- ومبادئ هذا التنظيم يجب أن تكون لينة ومعمرة .

ولقد نشر دي هوك مبادئ هذا التنظيم في كتاب ألفه نشر عام 2005 يحمل عنوان : " **واحد من متعدد**"

"**One From Many: VISA and the Rise of Chaordic Organization**"

وفي هذا السياق لا بد من الإشارة لكتاب يحمل عنوان : " **الرأسمالية الطبيعية** "

"**Natural Capitalism : Creating the Next Industrial Revolution**" الذي يقدم اتجاهات جديدة وتحولات من نوع آخر ، فهو يبحث في مجال تحويل الاستراتيجيات نحو إستراتيجيات متجددة تبحث عن الاستدامة ، حيث يوضح مؤلفوا الكتاب- وهم علماء اقتصاد ، وعلماء اجتماع ،وحماة للبيئة (**بول هاوكن Paul Hawken ،وهنتر لوفنس Hunter Lovins ،و أموري لوفنس Amory Lovins**)- ، الذي تم نشره عام 1999 وقد ترجم إلى اثنتي عشرة لغة ، أطر عامة وإستراتيجيات وحقائق وأفكار ومراجع للمحافظة على البيئة ومحاكاة الطبيعة في الممارسات الاقتصادية، فالكتاب رحلة استكشافية بين الطبيعة والتكنولوجيا كتب من قبل فلاسفة .

ويعتنق الكتاب أربع استراتيجيات رئيسية وتعرف بما يدعى (**Four Core Shifts**) :

1- زيادة الإنتاجية للموارد الطبيعية بشكل جذري .

2- التحول إلى إنتاج النماذج المستوحاة بيولوجيا والتي لا يوجد فيها فاقد (Waste).

3- الانتقال إلى نموذج " الخدمات والتدفقات التجارية ، حيث أن نموذج الأعمال التقليدية للتصنيع قائم على إنتاج سلع وبيعها وفي النموذج الجديد يتم تسليم الخدمة واستمرار تدفق هذه الخدمات وذلك عن طريق تأجير هذه الخدمات وليس بيعها .

4- إعادة الاستثمار في رأس المال الطبيعي وهذا ينطوي على تطوير أسواق لتعزيز الأنشطة التي تحافظ على البيئة .

ويثير الكتاب العديد من التساؤلات الجوهرية ومنها :

ماذا لو تم تنظيم الاقتصاد ليس فقط حول الثراء وتعظيم الربحية وإنما أيضا حول الحقائق البيولوجية ؟

ماذا لو أن المبادئ المحاسبية المقبولة عموما أخذت بعين الاعتبار أن الرأس المال الطبيعي والبشري ذات قيمة وعوامل تكاملية مهمة لعوامل الإنتاج الموجودة ؟

وتجدر الإشارة هنا إلى كتاب " **نقطة تحول**" ، "**Turning Point**" لمؤلفه **فرتيوف كابرا (Fritjof Capra)** الذي تم نشره عام 1982 والذي ترجم إلى (26) لغة، وللأسف لم تكن العربية منها . حيث يتعرض الكتاب للأزمات العالمية والأزمات الاقتصادية وتسليط الضوء على عيوب العلم الديكارتي وعلوم نيوتن والتجزيئية (Reductionism)، ويدعو إلى تبني أسس جديدة تقوم على النظرة الشمولية (Holistic Approach) كأساس للعلوم. واعتبرت أفكار الكاتب الذي يحمل درجة الدكتوراه في أحد تخصصات العلوم الطبيعة وهو" الفيزياء " خارجة عن المألوف في تلك الحقبة الزمنية ، حيث توسع تركيزه لإظهار أن الثورة في الفيزياء الحديثة ، ينذر بثورة مماثلة في علوم أخرى كثيرة وتحول في وجهات النظر والقيم في المجتمع والاعتماد على منطلقات جديدة تحتضنها تغيرات علمية ، وثقافية ، واجتماعية عميقة وجذرية .

ويتحدث مقال نشر في جريدة الدستور عام 2001 للباحث الأردني البروفيسور **عادل الرشيد** عن الأسس والمنطلقات الجديدة في عصر العولمة تحت عنوان " **العولمة وإدارة الأعمال الأردنية ، تطلعات ومنطلقات** " حيث أن : " التطورات العلمية والمعرفية المتلاحقة في العقود الأخيرة خاصة في العلوم الطبيعية انعكست على أوجه الحياة المختلفة وإلى قلب الافتراضات والمنطلقات المعرفية والتصورية الكبرى والتي أدت بدورها إلى تضييق مساحة قبول الطروحات والنظريات والنماذج والمفاهيم الفكرية السابقة ، حيث حلت محلها مرجعيات وأسس جديدة. وأصبح التركيز على النسبي بخلاف المطلق، والتعددي بخلاف الأحادي، والدينامي بخلاف الساكن، والاحتمالي بخلاف اليقيني، واللانظام بخلاف النظام أو الاتساق، والتشكلي بخلاف التشكيلي ".

ويتلاقى مع طرح كابرا طرح الأب الروحي لعملية التحول الإداري البروفيسور **روني ليسم** (Ronnie Lessem) في كتابه " **التحول الإداري نحو المنظمة المتكاملة**"

"**Transformation Management Towards the Integral Enterprise**"

الذي تم إصداره عام 2009 : في البعد عن النهج التقليدي صاحب النظرة الجزئية والعلاقة الخطية والحتمية والقدرة على التحكم في الظروف وهيمنة البعد الاقتصادي. وكذلك الاستفادة من الحكمة الأبدية الموجودة في الطبيعة : " أن البيئة تتكون من العديد من النظم الإيكولوجية والتي تتكون من عدد لا يحصى من الكائنات الحية التي تسكنها ، والتي شاركت في التطور على مدى مليارات السنين والتي باستمرار تستخدم وتقوم بإعادة تدوير نفس الجزئيات من المياه والتربة والهواء لكي تتعايش وتنمو وتتجدد " . وأوضح البروفيسور روني ليسم في كتابه أساسيات التحول الإداري والعموميات التي تؤطر التحول الإداري بشكل نظري .

ومن حسن الحظ تم الحصول على نسخة من : **دليل منهجية تحويل الأعمال .**

"**A Handbook of Business Transformation Management Methodology**"

الذي أصدرته دار النشر Gower البريطانية في أكتوبر لعام 2012 وتم تحريره من قبل:

1- البروفيسور **أكسل يوهي Axel Uhi** وهو أستاذ دكتور في جامعة الفن والعلوم التطبيقية في سويسرا شغل مناصب في الإدارة العليا للعديد من الشركات العالمية الكبرى .وهو رئيس أكاديمية تحول الأعمال وعضو فريق قيادة التحول في قسم الخدمات الاستشارية لمؤسسة (SAP) وهي شركة ألمانية متعددة الجنسيات Multinational ورائدة في مجال البرمجيات .

2- **لارس الكسدر كولينا Lars Alexder Gollenia** رئيس خدمات التحول الإداري في منظمة (SAP) وعضو في فريق خدمات (SAP) التنفيذي، وهو المؤسس والراعي لأكاديمية التحول الإداري وهي شبكة القيادة العالمية وتتألف من كبار الأكاديميين والمديرين التنفيذيين لأغنى 2000 شركة في العالم. تقلد العديد من المناصب في مجال الاستشارات الإدارية كما درّس الاقتصاد والإدارة الدولية في جامعة هارفرد .

وتقدم هذه النسخة تطبيق عملي لإدارة عملية التحول المتمثلة بمنهجية إدارة عملية التحول المسماة بـ الإدارة الفوقية (Meta- management) وسوف يتم توضيح هذه المنهجية من حيث: المفهوم ، والركائز، والحسنات ، وآلية عملها في متن الرسالة عند الحديث عن منهجية البحث.

مراجعة الدراسات السابقة

الدراسات العربية :

تمت العودة إلى مجموعة من الدراسات السابقة أهمها :

- دراسة قام بها الباحث (الرشيد، 2005) بعنوان " الإدارة والثقافة : المواءمة بين البراديم والسياق " .

هدف الدراسة إلى توضيح علاقة الثقافة بالإدارة وأهمية ذلك بالنسبة لبناء براديم إداري تنظيمي عربي معاصر أخذا بالحسبان اعتماد الممارسة الإدارية والتنظيمية العربية على البراديم الإداري الغربي ذي السياق الثقافي المغاير.

وبينت الدراسة كيف تطورت هذه العلاقة إلى أن أصبح المدخل الثقافي أحد المداخل الرئيسية في الدراسات الإدارية والتنظيمية بعد أن ظل مغيبا لمدة طويلة ، بسبب شيوع البرادايم العالمي في الإدارة والتنظيم الذي لا يعول على الثقافة في نظرياته ونماذجه .

وأبرزت استنتاجات الدراسة الاستدلالية بعض الاعتبارات اللازمة لتحقيق المواءمة المنشودة بين البرادايم الإداري والسياق الثقافي : كاعتبارات التحولات الفكرية العميقة المؤدية إلى بناء تصورات وأنماط فكرية معاصرة ، وكاعتبارات مأسسه السلوك المجتمعي والإداري وفق مفاهيم وقيم مبتكرة على امتداد فترات زمنية معقولة ،وكاعتبارات الفلسفة الإدارية المبدعة والقادرة على التجديد ، وعلى دمج القيم الإدارية التراثية في القيم الإدارية الحديثة ، على أساس ديناميكي وتحويلي .

- دراسة قامت بها (الحوارني ، 2007) بعنوان : " التجربة الأردنية في التحول الإداري دراسة استطلاعية من وجهة نظر المديرين "، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أي مدى نجحت فيه المنظمات المعنية في تطبيق برنامج التحول الإداري في منظماتهم (فحوى ومشاريع الأبحاث التي أعدوها كمتطلب مستندين إلى برنامج ماجستير إدارة التحول الاقتصادي والاجتماعي الذي استمر في الأردن

لأكثر من عشرة سنوات بين جامعة باكنغهام Buckingham البريطانية ومؤسسة TEAM الاستشارية الدولية ، حيث تخرج من هذا البرنامج العديد من المديرين / (ت) الأردنيين / (ت) في مختلف قطاعات الأعمال الرسمية والخاصة والمدنية والبيئية في الأردن . حيث قامت الباحثة بتوزيع استبيان على هؤلاء المدراء .ولم تقم الباحثة بدراسة أي مؤسسة تبنت عملية التحول الإداري .

وخلصت الباحثة الحوراني إلى عدة توصيات أهمها: تشجيع جميع المؤسسات الأردنية بمختلف القطاعات على تبني إستراتيجية فعالة للقيام بعملية التحول الإداري بنجاح وذلك عن طريق التداخل بين القطاعين العام والخاص للتعاون معا لتحقيق أهداف التحول الإداري .

1- دراسة قام بها (البطاينة ،2010) بعنوان : " التحول الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص: حالة دراسية عن شركة كهرباء محافظة إربد "، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مقاومة المديرين للتحول الإداري من القطاع العام إلى الخاص في شركة كهرباء محافظة إربد في بعض الجوانب التنظيمية التي شهدت تغييرا حقيقيا ، وقد تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن مستوى مقاومة المديرين في شركة الكهرباء للتحول الإداري من القطاع العام إلى الخاص كانت بدرجة متوسطة ،حيث ما يقارب 67% من المبحوثين في شركة الكهرباء في محافظة إربد يؤيدون التحول إلى القطاع الخاص ، وخلص الباحث إلى عدة من التوصيات أهمها على شركة الكهرباء بعد أن تحولت إلى القطاع الخاص وفي ظل تعقد وتطور مفاهيم مؤسسات الأعمال المعاصرة مثل المعايير العالمية للجودة ، رضا العملاء ، أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية أن تزيد من تفعيل ممارستها لمسؤوليتها الاجتماعية وخصوصا تجاه البيئة والزبائن والمجتمع كقطاعات تشكل أهمية مقترنة بمصلحة الوطن من وجهة نظر المبحوثين .

2- على الشركة ومن خلال بناء خطة مدروسة على مدى زمني معروف أن تحدد أولوياتها من حيث الأهمية وإمكانية التطبيق فيما يتعلق بالمحاولات التي ستخضع للتطوير ، وأن يتزامن مع ذلك تبني استراتيجيات في التدريب تركز على رفع كفاءة الموظفين في المجالات التي تخضع أو ستخضع للتطوير .

وقد ركزت الدراسة على وجوب تنبه الإدارة لجملة من الاعتبارات المهمة التي تؤثر على نجاح عملية التحول مثل التخطيط الجيد ، وتخصيص إطار زماني ومكاني كافي يضمن السلاسة في التحول ، وإذا تم افتراض وجود المقاومة نحو التحول بحيث يتم قياس المقاومة وربطها بمسبباتها والبحث في طرق معالجتها أو تقليلها .

دارسة قام بها الباحث (الرشيد ، 2010) بعنوان : " البحث الإداري والتنظيمي الأردني : دراسة منهجية تقييمية " .

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف خصائص البحث الإداري والتنظيمي الأردني ومكوناته الرئيسية والى تعرّف مدى تحقيقه لأهدافه ، استنادا إلى مسح شامل لأبحاثه في المجلات المحكمة الصادرة عن الجامعات الرسمية ذات العلاقة ، وبلغ عدد الأبحاث التي خضعت للتقييم (175) بحثا . توصلت هذه الدراسة أن هذا البحث يغلب عليه النمطية ، والأحادية ، وعدم التوازن ، إذ يتبنى مدخلا معرفيا واحدا ،وله نمط تحليلي متشابه ، ويوظف طريقة واحدة في جمع معلوماته (وهي الاستبانة) ،ونظرته إلى المنظمة نظرة منغلقة ، ويركز على قطاعات دون أخرى ، وهو غير مقارن ، وغير تراكمي ، ولا يواكب التطورات المعرفية والمنهجية المعاصرة ، ولا تراعي نسبة ملحوظة منه العديد من المعايير البحثية المتعارف عليها .

ومن بين توصيات الدراسة الدعوة إلى : تبني مبدأ التعددية في المداخل والمناهج البحثية ، ومراعاة البعد الأخلاقي والنقدي في إعداد الأبحاث ، وتوظيف أدوات المقابلة المعمقة ، وتحليل الوثائق في جمع المعلومات ، ومراجعة الدراسات السابقة بطريقة توليفية استدلالية .

ومن الدراسات ذات العلاقة كتاب " القيم الإسلامية والممارسات الإدارية " للمؤلفة د.مقبولة حمودة (2012) "**Islamic Values and Management Practices**". بحث الكتاب في عمليات التحول الحقيقية والصحوة لتطبيقات المبادئ الإسلامية في العملية الإدارية ، ومن خلال مراجعة بسيطة للنظرية الإدارية تم التعرف على التحديات التي تواجه العالم العربي ، وإن تطبيقات النظرية الإسلامية (Islamic theory) القائمة على القيم والمبادئ الإسلامية: مثل التقوى ، والعدالة ، والصلاح في الإدارة ، وبالذات على الموارد البشرية في أي مؤسسة، والشعور بالمسؤولية الفردية والمسؤولية الاجتماعية نحو التطوير المستمر هو أساس بناء العدالة الاجتماعية .

الدراسات الأجنبية

- **الدارسة التي قام بها الباحثان (Child &Smith 1987)**

عنوانها : سياق وعملية التحول التنظيمي (شركة كادبوري المحدودة في قطاعها كحالة دراسية)

(The context and process of Organization Transformation Cadbury limited in its sector, as Case Study)

فإن الدراسة حللت الرؤى التجريبية ضمن التحول التنظيمي والذي توفره شركة كادبوري كحالة دراسية التي تم استنباطها من خلال خمسين مقابلة مطولة مع إدارة كادبوري والمسؤولين في النقابات العمالية وممثلي النقابات العمالية، ومراجعة التقارير التي تصدرها الشركة عن كافة عملياتها ومصانعها والمذكرات التي تصدر من قبل مدراء الشركة .

وكشفت الدراسة عن التغييرات التنظيمية التي حدثت في شركة كادبوري بين عامي 1966 و 1983 ليتم تطبيقها على الشركات الأخرى . حيث تم التحول في الشركة بطريقة تدريجية وعلى مراحل. فمن تسريح العمالة إلى الأتمتة إلى تغيير الهياكل التنظيمية وتبسيطها، وتغيير الرؤى الإستراتيجية ،وتطبيق ممارسات إدارية جديدة وجاء هذا التحول كخيار استراتيجي (Strategic Choice) قامت الشركة بالتخطيط إليه ووضع آليات لتنفيذه ومن ثم مأسسته لتبقى بعد مرور 150 عاما على إنشاءها الشركة الأولى في عالم تصنيع الشكولاته في بريطانيا، والثانية عالميا بعد شركة مارس الأمريكية. إذ كان التحول الإداري الذي تبنته الشركة عاملا أساسيا في بقائها ، وقدرتها على المنافسة ، وازدهارها .

ومن بعض النتائج التي توصل إليها البحث :

- كان الفكر الإداري التقليدي الذي سيطر على الشركة لفترة طويلة ليس ببساطة مجرد حاجز للتحول يمكن تغيره بسهولة، ولكن إيديولوجية الشركة كانت مرنة وسمحت بتقبل التقنيات الجديدة (الأتمتة) وتم تشجيع الإدارة للمضي قدما في عملية التحول.
- عملية التحول مرت خلال عدة مراحل ولكنها لم تظهر أية بداية أو نهاية واضحة ، يتوقف ذلك على استيراد المعرفة من خلال قنوات الاتصال وأيضا على الصلات القائمة بين الوحدات على مختلف المستويات لدعم الشركة في تنفيذ التحول في مشاريع محددة .
- صياغة المفاهيم الرئيسية واستخدام الرموز والشعارات ساهمت وبشكل هام في تفعيل التغيير.

- دراسة (Horke,2004)

عنوانها : (العولمة ، التحول ، وانتشار الابتكار الإداري)

(Globalization, Transformation and the Diffusion of Managemen Innovations)

شرحت هذه الدراسة العلاقة بين العولمة والتحول الذي جاء كنتيجة لها مدفوعا بانتشار الابتكار الإداري المتمثل بتكنولوجيا جديدة ، وأساليب إنتاجية حديثة ، ومنتجات مبتكرة.

وركزت الدراسة على التحول الذي شهدته دول أوروبا الشرقية مقارنة مع مثيلاتها دول أوروبا الغربية. فتحت تأثير العولمة تحولت النظم في دول أوروبا الشرقية من نظام مركزي إلى اقتصاد السوق وانطوى هذا التحول على تحول في الأفكار والتصنيفات والممارسات ، كما احتوى على تحولات اجتماعية وثقافية عميقة وبالأخص تأثير العولمة على طبيعة المنظمات في دول أوروبا الشرقية التي

كانت ذات تخطيط مركزي وتحولت إلى نظام السوق وتبني سياسات الخصخصة وإعادة هيكلة المؤسسات ، مقارنة مع الصين التي تبنت تحول تدريجي (خطوة تلو الأخرى) .

فالتحول هو ليس عملية مقتصرة على المجتمعات المتحولة بل هو تحدي ثابت لكل الدول والمنظمات في أي مكان في العالم لمواكبة العولمة.

كما وناقشت الدراسة علاقة التحول بانتشار الابتكار الإبداعي وحالة التقليد التي انتشرت بين المؤسسات لمثيلاتها المبدعة وما يتضمن ذلك من تغيير للممارسات والتقنيات ، وكذلك الدور الذي لعبته عقد التحالفات الإستراتيجية في نشر الإبداع ، وتأثير انتشار الإبداع الإداري على دول أوروبا الشرقية وتبنيها مبادئ إدارية رائدة مثل إدارة الجودة الشاملة حيث أن أوروبا الشرقية كانت عطشة لعالم جديد ومرن .

- دراسة (Hitt,2000)

عنوانها :(الحدود الجديدة : تحول الإدارة في الألفية الجديدة)

(The New Frontier: Transformation of Management for the New Millennium)

وصفت هذه المقالة مشهد الألفية الجديد حيث أن الدخول في الألفية الجديدة يشكل الأحداث الأكثر إثارة وربما أكثر تحديا في التاريخ ، وأوضحت المقالة ملامح هذا المشهد وهو في اختزال للحدود الصناعية ، والتقدمات التقنية المهمة (خاصة استخدام الانترنت) وفتح الأسواق العالمية المغلقة والمنافسة العالمية القوية وبالتالي لا بد من الحصول على منظور جديد لفهم هذا المشهد وهو التحول في الإدارة مدفوعا بحمى المنافسة الشديدة ، ففي المشهد التنافسي للألفية الجديدة تجد شركات كانت

تتربع على القمة، وقائدة للسوق، وخلال فترة بسيطة أصبحت تتعرض لمنافسة قوية من شركات جديدة كانت في الزمن القريب مهمشة وصغيرة.

وأوضحت المقالة العوامل المشكلة لهذا المشهد مثل :

1- الثورة التقنية (Technology Revolution) .

2- وتسارع العولمة (Globalization) .

3- وثورة التجارة الالكترونية (E-Commerce Revolution): وهي إبرام الصفقات التجارية والبيع من خلال صفحات الانترنت، حيث قدر حجمها بأكثر من 1.3 $ تريليون عام 2003 وأصبحت هذه الثورة أقرب إلى أن تكون ظاهرة عالمية بسبب انخفاض تكلفتها وسرعة انتشارها وسهولة الوصول إليها إضافة إلى أنها ذات ضرائب أقل .

4- والذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) : ويقصد به ذكاء الحواسيب التي من المتوقع أن تصبح كفاءات تفكيرية تنافس قدرة البشر.

أن مشهد الألفية الجديدة والحدود الجديدة قد خلق الحاجة للتفكير بتبني ممارسات إدارية جديدة وبالتالي انتقل المقال ليوضح الإدارة في الألفية الجديدة والحاجة إلى تفكير إداري جديد وصياغة تراكيب إستراتيجية جديدة لهذه الحدود الجديدة ، وهذا يعني أن المنظمات ستصبح بين حالة من الثبات والمرونة المفرطة، ولا بد للمدراء من خلق التوازن بين الثبات وبين الغموض واللامؤكد.

وأحد العوامل الرئيسية في تحقيق المرونة بين الثبات وعدمه تكمن في تطوير رأس المال البشري من خلال تطوير مهارات الموظفين، ومساعدتهم على تطوير قدراتهم في التفكير الانبثاقي اللاخطي للاستجابة لسرعة التغيرات التي قد تحدث من خلال التعلم المستمر وخلق المعرفة في

المنظمة. وبذلك تكون المنظمة قادرة على أن تطور ثقافة إبداعية من أجل التطور المستمر للأفكار والممارسات والمنتجات والخدمات ، بينما الإبداع هو مكون مهم في التنافس في الأسواق العالمية.

وخلص المقال إلى أن الإدارة في الألفية الجديدة يجب أن تبني منظمة متحولة ومتطورة، وتستجيب باستمرار إلى التقنيات الجديدة والأسواق الجديدة . وأتى المقال إلى ذكر عدة اقتراحات إدارية من ضمنها :

1-التركيز على أهمية خلق المعرفة الإدارية في المنظمة، فشعار الألفية الجديدة هو: " التحول المستمر من خلال خلق وتطبيق المعرفة الجديدة".

2-يعتمد النجاح على الرأسمال البشري ،وعلى المدراء ،وتزويد العاملين بالمعرفة ، والاستفادة من تسخير وتوظيف التقنية الجديدة، والذكاء الاصطناعي .

3-يجب أن يحوز المديرين على عقلية إدارية جديدة عالمية .

الخيوط المشتركة بين الدراسات السابقة :

ركزت الدراسات السابقة في مجملها على أن: أيقونة البقاء والاستمرارية في عالم متغير ضمن بيئة مضطربة هو التحول الإداري، وحتمية الحاجة تنبع من إدراك و وعي المؤسسات بنقاط ضعفها التي تعاني منها ، وترى الباحثة أن من شأن وضع حل جزئي للمشكلات أو تحديات تقع وسط دائرة أكبر من المشكلات والتحديات دون المساس بتلك الأكبر من المؤكد أنه سيفاقم من الاثنين معا ، كما أن الاستمرار في هذه الحلقة المفرغة ، وعدم أخذ العبرة من الفشل المتكرر قد يؤدي مستقبلا إلى حالة من استعصاء الحلول مهما بلغت تكلفتها .

وعملية التحول تتطلب مراجعة المناهج والأساليب والآليات القائمة وإن إستراتيجية التحول ليس فقط لحل المشاكل ولمعالجة الضعف والقصور في المؤسسات وإنما لتطويرها . وأصبح التحول عالميا لا يرتبط بنموذج إداري معين أو موقف معين أو بيئة معينة ، ولا بد من توافر منظومة ثقافية راعية للابتكار وتشجع التغيير وأيضا امتلاك رؤى واضحة مرشدة وملهمة في عملية التحول والعمل على دمج المعرفة العالمية مع الهوية المحلية.

فما هو التحول الإداري ؟ وأين الأردن من التحول الإداري ؟

الإطار النظري : طروحات التحول الإداري

الكلمات الإجرائية

التحول ، التحول الإداري ، التغيير ، التغيير الإداري ، النهج .

- **التحول لغة حسب المعجم الوسيط :** التنقل من موضع إلى آخر ،من حال إلى حال أخرى .

- **التحول الإداري :** هو تغيير من حالة أو مرحلة إلى مرحلة أخرى أو نمو أسلوب من أسلوب آخر ويمكن أن يطلق عليه إعادة التشكيل وإعادة التكوين .

- **التغيير لغة حسب المعجم الوسيط :** هو جعل الشيء على غير ما كان عليه . واصطلاحا في العلوم الاجتماعية على أنه " التحول الملحوظ – في المظهر والمضمون – إلى الأفضل " .

كما يعرف في الإطار الإداري على كونه " عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل ".

- **النهج لغة حسب المعجم الوسيط :** الطريق المستقيم الواضح . والنهج اصطلاحا فن وعلم ومعرفة في آن واحد له قواعد تحكمه وله أسس لا بد من الارتكاز عليها .

1- مفهوم التحول الإداري

1-1 التحول الإداري[1] هو عبارة عن تحول كيفي في المنظومة الإدارية له وجهة محددة يتسم بالاستمرارية والتقدم بشكل متوازن بحيث يحدث قدرا من التوازن الحقيقي والصريح متفقا عليه بين الخصوصية الوطنية ، وبين الوضع العالمي (العولمة) .

1-2 التحول[1] أيضا عملية ترتبط بالأفراد مثلما ترتبط بالمؤسسات وتشير إلى تغير في الطريق الذي نتجه إليه عند التفكير بالمستقبل ومن هنا التحول يرتبط بتغيير في ثقافة المجتمع .

[1] http://www.transfomation management .com

3-1 التحـول الإداري وفقا للبروفيسور رونـي ليسم : رحلـة إبداعيـة يتم فيها إعادة التعريف لكـلا من الإدارة والمؤسسـات من خـلال بنـاء مؤسسـات من نـوع جديـد وهـي المنظمـة أو المنظمـة المتكاملـة والمستدامة، القائمـة علـى استحواذ المعرفـة من أربـع مصـادر مختلفـة وهـي : **الطبيعـة (Nature)** ، **والثقافة (Culture)، والعلوم (Science) ، والإدارة (Management)** .

ويتم في هذه الرحلة زيارة العوالم الأربعة **(four fold)** الشمال ، الشرق ، الجنوب ، والغرب في العالم، حيث يتم الاستعانة والاستفادة بما يميز الشمال ،و الشرق ، والجنوب ، والغرب من ثقافة ،وعلوم ، وإدارة لبناء المنظمة المتكاملة ،فالتحول قائم على الترابط فيما بين هذه العوالم والمفضي إلى الإغناء والاستدامة.

ويتحقق ذلك من خلال الدمج بين ثقافات العوالم الأربعة لتطوير الهوية المحلية نحو التكامل العالمي ، أي الانصهار في المجتمع العالمي مع البقاء على الصلة المنتمية بالهوية المحلية والتراث التقليدي.

وأن منهجيـة التحـول تبـدأ من الـذات (personal level) ، ثـم تنقـل إلـى المنظمـات (organizational level) ثم إلى المجتمع (local society) ، في سبيل التعايش مع المجتمع المحلي كضرورة تفرض نفسها على كل مجتمع كما ورد في بحث (الحوراني ،2007) وأن الهدف النهائي للتحول الإداري هو التطوير التدريجي للهوية المحلية نحو التكاملية العالمية .

ويطلق ليسم (Lessem) مفهوما جديدا في عملية التحول الإداري هو جين التحول **GENE of Transformation** وهو نواة التحـول الإداري والهدف منه هو ربط الهوية المحلية بالتكاملية العالمية (From Local Identity to Global Integrity) ويتولد الجين من الحركة التي تحدث

[1] http://www.transformation management .com

نتيجة لشرارة داخلية للفرد أو المجتمع اللذان يتعرضان إما لحافز أو باعث داخلي من أجل التغيير ، النمو أو التحول ، وإما لباعث وحافز خارجي للتحول ، وأن الجين كنموذج يعمل عندما يشرع كل من الأفراد والمنظمات والمجتمعات في رحلة بدايتها هويتهم المحلية لأحداث التكامل العالمي وهذا هو مسار التحول الإستراتيجي . والجين يستخلص جدلية العلاقة بين المحلي والعالمي التي تشكل العملية الثقافية والطبيعية للتطور ، متبعا ومتمثلا بأربع مراحل ، التجذر ، الانبثاق ،الإبحار ،والتأثير .

وكلمة الجين **GENE** هي اختصار لأربعة مراحل تطبق بشكل متتابع في كل عملية تحول تحدث .

- مرحلة التجذر **Grounding** حيث مرحلة التجذر في البيئة المحلية والمعرفة المحلية .
- مرحلة الانبثاق **Emerging** حيث الانبثاق من السياق الثقافي والمجتمعي المميز للمنظمة حيث يتم التفاعل ما بين المعرفة المحلية و المعرفة الخارجية **Indigenous and Exogenous** وبذلك انبثاق وحدة جديدة بين المحلي والعالمي بدون هوية محددة .
- مرحلة الإبحار **Navigating** حيث يتم تمازج وتركيب حقيقي وجوهري لمختلف الثقافات والمجتمعات ويتم بناء هوية جديدة للمنظمة .
- مرحلة التأثير **Effecting** مرحلة الفاعلية والكفاءة والتأثير للمنظمة ويتم الوصول إلى التكاملية العالمية (Integral Enterprise) .

إن جين التحول الموجود في كل عملية تحول تحدث متجذر في الطبيعة، حيث ينبثق من التقاء الثقافات المختلفة وتفاعلها .وبذلك يكون الجين عصارة الحكمة التحولية الموجودة في كلا من

الطبيعة والثقافة حيث تعتبر الثقافة امتداد طبيعيا للبيئة .وتعرف الثقافة على أنها طريقة حياة وعالم يتم التفكير من خلاله (Czaraiawska–Joerges,B,1991:288 كما ورد في الرشيد ،2005).

2. الفرق بين التحول الإداري و التغيير

التحول الإداري ينطوي على تغيرات تنظيمية أساسية ومعقدة ويقود إلى تغيير جذري في العلاقة التي تربط المنظمة بالاقتصاد والحياة الاجتماعية المحيطة بها ، والتحول الإداري يتأثر بالعديد من أنظمة جوهرية تنظيمية وكذلك البيئة التي تحيط بالمنظمة مثل المستهلكين ، المتنافسين ، المستثمرين ، وكذلك التشريع (Uhi&Golliana, 2012) .

وبذلك يكون التحول غير التغيير وأن التغيير جزء من التحول حيث عملية التحول عملية عميقة وينطوي على تغيرات جذرية. وهذا ما يناقض ما جاءت به الباحثة (الحوارني) بأن التحول جزء من التغيير فالتغيير تبعا لكل من (Uhi&Golliana, 2012) يركز على التغيرات السلوكية ويأخذ بعين الاعتبار جزء صغير من الأهداف المحددة والواضحة ؛ بينما التحول الإداري يعطي نظرة كلية وشمولية لكل المنظمة ويأخذ بعين الاعتبار تعقد التغيرات التي تحدث ، فهو يشمل أيضا الأفراد المشاركون في عملية التحول والقضايا المتعلقة بالمواقف والسمات والصفات الشخصية ، والقدرات والقابلية للتغير لهؤلاء الأشخاص وكذلك لما تمتاز به تلك القضايا من درجة الصعوبة من حيث التحكم والتنبؤ بها.

والتحول الإداري ليس عملية تزويقيه تجميلية، أو اعتيادية روتينية، حيث التحول الإداري ظاهرة متعددة المستويات تشمل السلوك على مستوى الفرد ،و الجماعة ،والمنظمة .

(Uhi &Golliana, 2012).

3. أساسيات التحول الإداري[1] :

The Fundamentals of Transformation Management

أوضح روني ليسم في كتابة " التحول الإداري نحو المنظمة المتكاملة " أربع أسس للتحول الإداري والتي تترابط مع بعضها البعض لتأسس الأعمدة والركائز الجوهرية لعملية التحول الإداري للوصول إلى المنظمة المتكاملة .

التحول الإداري يتطلب البدء من الطبيعة والثقافة ويبنى عليهما ويتطور بعد ذلك تكنولوجيا واقتصاديا، حيث جميع ركائز التحول الإداري مبنية تراكميا على بعضها البعض .

3.1 إعادة النظر في الطبيعة عن طريق تفعيل الانسيابات التحولية

Revisiting Nature via Activating Transformational Flows

وذلك من خلال التحول من مفهوم إستراتيجية التنافس إلى إستراتيجية التجدد من أجل البقاء والاستمرارية ،واعتبار المنظمة كائن حي مبني على أساس التنظيم الذاتي عن طريق تفعيل الانسيابات التحولية، وهذا الأساس الأول يتطلب :

- الانتقال من جو يسوده التنافس إلى الإبداعية بين الموظفين أنفسهم أو بين المؤسسات والمجتمعات.
- اعتبار المنظمة كائن حي.
- الاستفادة والتعلم من مبادئ التحولات التي تحدث في الطبيعة والاستفادة من علوم البيئة(Ecology Studies) ، وعلم الأحياء، والعلوم الطبيعة الأخرى . وبنفس الوقت الاستفادة من العلوم الإنسانية .

---

[1] Lessem& Scheffer, (2009), " Transformation Management "

وبذلك يكون الأساس الأول من أسس التحول الإداري قد تجذر عميقا في الطبيعة . وتم تكوين المنظمة بإعتبارها كائن حي يمكنها من الإستمرارية والتجدد ، وبالتالي التحول. ويتم إطلاق جين التحول بمراحله الأربعة .

والنتيجة الأساسية للمنظمة المتكاملة في هذه المرحلة من رحلة التحول الإداري :

- بناء المنظمة المرنة Resilient Organization .
- إطلاق الجين التحولي .
- مأسسة الإستراتيجية التجددية .

يتم النظر إلى المنظمة المرنة (Resilient Organization)[1] من منظور إنمائي والقدرة التي يتم تطويرها مع مرور الوقت للتعامل مع المخاطر والقدرة على الاستجابة لتغيرات والاضطرابات واحتواء الآثار الغير المرغوب فيها نتيجة حدوث كوارث أو أزمات في بيئة أعمال متغيرة، والقدرة في استمرار استخدام الموارد الداخلية والخارجية بنجاح من أجل حل ما يستجد من قضايا وبذلك القدرة على الصمود ، محاكاة وتقليدا لمرونة النظم الإيكولوجية في قدرتها على مواجهة الكوارث الطبيعية مثل (الفيضانات أو الحرائق) وقدرتها الذاتية على الشفاء .

الإستراتيجية متطلب سابق للمنظمة أو الذات أو المجتمع ليصبح مستدام، وتحويل الإستراتيجية التنافسية إلى الإستراتيجية المستدامة والتجددية مبدأ أساسي في عملية التحول، وكذلك هو مركز عملية التحول ومن هذا المركز تنطلق عملية التحول الإداري نحو المنظمة المتكاملة.

المنظمة التقليدية رسمت نفسها على أنها آلة ذات كفاءة وفاعلية ، كونت على أساس منطقي ؛ الأرقام تحركها ، معزولة عن بيئتها ومجتمعها يرأسها فريق صغير من المدراء التنفيذيين

---

[1] وكيبيديا الموسوعة الحرة (en.wikiedia.org/wiki–resilience–(orgnazation

يرسمون إستراتيجية لكل المنظمة. وإذا رسمنا المنظمة على أنها كائن حي في عملية التحول فلا بد من الابتداء من الطبيعة وتحويل إستراتيجية التنافس إلى إستراتيجية الاستدامة، وكذلك لا بد من التكامل بين أربع مبادئ التي تمثل مراحل الجين التحولي ، وتكامل التوجيهات الإستراتيجية لكل من الجنوب ،و الشرق، والشمال ، والغرب على النحو الآتي :

– نبدأ من الجنوب حيث يتم إعادة اكتشاف مبادئ الكائنات الحية في العيش والتي توضحها مبدأ الزراعة المعمرة **permaculture** والتي من مبادئها :

– الاندماج مع الواقع .

– تطبيق التنظيم الذاتي .

– التكامل عوضا عن العزلة .

وينطلق مصطلح الإستراتيجية المرنة **Resilient strategy** .

تبنى هذه الإستراتيجية بناءا على إدراك مبادئ الكائنات الحية في الحياة ومن ثم البدء بالعمل بناءاً عليها وهنا مرحلة التجذر grounding .

- الشرق: الذي يروج استدامة المنظمة من خلال مبدأ التنظيم الذاتي والذي يوضحه مبدأ عمل مؤسسة فيزا (VISA)الائتمانية . ويطلق في هذه المرحلة مصطلح إستراتيجية **chaordic strategy** تبنى هذه الإستراتيجية من إيجاد مجال لانبثاق توجهات إستراتيجية جديدة تنبع من مبدأ التنظيم الذاتي . وهنا مرحلة الانبثاق emerging – الشمال: حيث التعلم من مبدأ **catagenic principle** وهو التجديد من خلال إعادة صياغة كل النفس والمجتمع وتطوير مفاهيم جديدة

للإستراتيجيات من خلال انهيار النظم القديمة وخلق مساحة جديدة للتجديد وتمكين النفس ، المنظمة ، المجتمع ، للانتقال إلى ظروف جديدة فيها للإبداع والتجديد مكان .

ويطلق في هذه المرحلة مصطلح **catagenic strategy**.وهنا مرحلة الإبحار Navigating.

- الغرب : حيث يتم التفكير بكل الأنظمة وتكامل بين المفاهيم التي تتميز بها كل جهة من الجهات الأربع ، الجنوب (الإستراتيجية المرنة) ، الشرق (الإستراتيجية القائمة على الجمع بين النظام واللانظام) ، الشمال (الإستراتيجية القائمة على تجديد إعادة صياغة المفاهيم القديمة) ، الغرب (الاستراتيجية الإنبثاقية،**Evolutionary Strategy**)حيث التوجه نحو الارتباط باستمرار في عملية التجديد وهنا مرحلة التأثير Effecting .

فالكائنات الحية توجه نفسها استنادا الى شبكة من العلاقات عوضا عن هيكل هرمي يسيطر عليها . فلو بنيت المنظمات بناء على ما يسمى ثقافة العلاقات ومحاكاة الطبيعة في عملها وكذلك التناغم مع الطبيعة فربما يؤسس ذلك إطار لمجتمع متجدد .

وفي مقالة تحت عنوان : " التفكير الايكولوجي لتحويل الأعمال " لصاحبه

(Giles Hutchins)[1]

" **Business Transformation in Ecological Thinking**"

يلخص المقال المبادئ الإيكولوجية للطبيعة :

- الشبكات (networks) : جميع أنظمة الطبيعة مترابطة وتتقاسم الموارد عبر حدودها .
- دورات (cycles) : لا يولد أي نظام بيئي بشبكة صرف وأي نوع من النفايات ينتج يصبح مدخلا لعمليات أخرى .

---

[1] Thenatureof business.org,2012

- التعاون (cooperation) : الحياة لم تأخذ على كوكب الأرض من خلال القتال ولكن عن طريق الشراكة والتعاون والتواصل .
- التنوع (diversification): النظم الإيكولوجية حققت المتانة والمرونة من خلال ثراء وتعقيد نسيجها الإيكولوجي .

فالتفكير الإيكولوجي يدعو لتحول جذري ولبناء المنظمات وفقا لنمط المبادئ في الطبيعة .

ومثال حي على تطبيق التفكير الإيكولوجي هي المدنية العضوية (**organic city**) الموجودة في دولة البرازيل وتدعى المدينة باسم (**قرطيبا ،Curitiba**) .

قرطيبا ،Curitiba المدينة المرجع وليس النموذج[1] :

تقع في الجنوب الغربي للبرازيل عدد سكانها مماثل لعدد سكان مدينة فلاديفيا الأمريكية كانت المدينة منذ ثلاثة عقود مركز للفقر كسائر مدن الجنوب البرازيلي حيث ترتفع نسبة البطالة وتتفشى الأمراض والأمية وعدم المساواة ولتلوث والفساد . عبر ثلاثة عقود ومن خلال قيادة رشيدة استطاعت المدينة أن تحقق مستويات أفضل من التعليم ، الصحة ، حماية البيئة ، الديمقراطية ، النزاهة السياسية ، وبالتركيز على الأهداف المتعددة ومبادرات أهل المدينة والخبرات المحلية تحولت قرطيبا إلى مختبر حيوي ؛ كل شيء في المدينة يتم إعادة تدويره وتم استخدام تكنولوجيا جديدة بحيث تم تقليل نسبة التلوث وتتمتع الآن المدينة بأنقى هواء في البرازيل ، فأولى ألوليات المدينة العضوية منذ

عام 1971 حماية البيئة حيث يتم تعليم الأطفال في سن مبكرة أن الطبيعة ليست متنزه للجلوس فيه وإنما هي مكان اجتماعي يجب المحافظة عليه .

---

1 Hawkan, Paul et at (1999), Natural Capitalism.

وبالنسبة للتآلف الذي تتمتع به قرطيبا فإذا تم فحص جزء من نسيج المدينة الإبداعي فسوف يكشف هذا الفحص عن المبادئ الأساسية للاستثمار في رأس المال الطبيعي الموظف لاستدامة الحياة وتصميم الأعمال متناغمة مع البيئة وليس ضدها حيث شكلت أشكال هرمية من العمل ، والتعلم ، والاتجاه نحو معالجة العالم الطبيعي بمشاركة اجتماعية وسياسية.

3.2 إعادة النظر في المنظور الثقافي من خلال القوى عبر الثقافية

Revisiting Culture via Transcultural Forces

التحول من بعد ثقافي غربي أحادي مهيمن وهذا يعني عدم حصر الإدارة ضمن ثقافة ورؤى غربية واحدة وإنما يجب التنويع . ويتم هذا التحول من خلال ترويج التفاعل بين القوى عبر ثقافية وهذا يتطلب:

- بناء المنظمة على أساس التنوع الثقافي .
- اعتبار المنظمة عنوان لهويتها المحلية وضمن سياقها الثقافي .
- الاعتراف بالسياق الثقافي المميز لكل مجتمع ومنظمة.

أن هذه الركيزة الثانية من أسس التحول الإداري تمكن من الربط بين المعرفة المحلية والمعرفة العالمية، لأن التحول في المنظور الثقافي قائم على أساس التكامل بين الاختلافات الثقافية المميزة لكل من العوالم الأربعة.

في رحلة التحول الإداري نحو المنظمة المتكاملة يتم زيارة العوالم الأربعة: الجنوب، الشرق، الشمال، الغرب، ولكل جهة من هذه الجهات الأربع عنصر ثقافي مميز لها .

فالجنوب الذي يميزه عنصر الإنسانية (**Humanism**) حيث القوة الثقافية للجنوب تكمن في المجتمع وفي بناء المجتمع والعلاقات الإنسانية والارتباط بالبيئة .(والقوى الثقافية المحلية المميزة

للجنوب وهي الثقافة الإفريقية الأبينتو(Ubuntu) والقائمة على أساس " أنا لأنك أنت ، أنا موجود لأنك أنت موجود " ، واحترام الكرامة الإنسانية . وظهرت ثقافة الأبينتو جليا في خطابات زعيم جنوب إفريقيا نيلسون مانديلا وتمثل شركة (Cashbuild) التي مزجت ما بين البعد الانساني المميز لثقافة الافارقة والبعد التحليلي المهني المميز للادارة الغربية، الموجودة والمزدهرة في جنوب إفريقيا تمثيلا واضحا لفلسفة ثقافة الأبينتو.

الشرق الذي يميزه عنصر النظرة الكلية (**Holism**) حيث القوة الثقافية للشرق تكمن في النظرة الشمولية وعدم عزل الأجزاء عن بعضها اوعزلها عن الكل. وأن هذه الأجزاء تترابط مع بعضها لتكون الكل وتركز الثقافة الشرقية على الروحانيات والجوانب غير المادية. والقوى الثقافية المحلية التي تميزالشرق هي ثقافة كيوسي

(Kyosei) التي تميز الثقافة اليابانية وهي دافع ثقافي قوى لتطوير منظومة الأعمال اليابانية وهذا واضح في المبادئ تتبناها شركة Canon والمستمدة من فلسفة ثقافة الكيوسي والتي يمكن اختزالها في " العيش والتعاون معا من أجل مصلحة الكل بما في ذلك الفرد ومن ثم المجتمع الياباني ومن ثم العالم أجمع"

الشمال الذي يميزه عنصر العقلانية (**Rationalism**) حيث قوة الثقافة للشمال تكمن في القدرة على خلق الاستدلال المنطقي وأن العقل يعتبر كمصدر للطاقة . والقوى الثقافة المحلية المميزة للشمال هي نارنكلسيف (Naringslive) والسويد وفنلندا على الأخص تتبنيان هذه الثقافة التي أساسها الرعاية مدى الحياة (Nourishment of life) من خلال توظيف الاقتصاد لمصلحة الفرد والمجتمع وتحقيق الرفاهية لجميع مواطنين الدولة وتمثل منظومة لينكس(Linux) – ثقافة نارنكلسيف– القائمة على اتاحة فرصة الاستفادة من حقل معلوماتي خدماتي للجميع وعدم احتكارها من قبل البعض.

الغرب الذي يميزه عنصر الواقعية (**Pragmatism**) حيث قوة الثقافة للغرب تكمن في العلاج العملي للأشياء والتأكيد على أهمية تطبيق الأفكار حيث الفكر هو دليل العمل . والحقيقة يتم اختبارها تجريبيا من خلال النتائج العملية . والقوى الثقافية المحلية المميزة للغرب هي ثقافة الفرادة (Individuation) حيث كل فرد متميز عن الأخر وتعود هذه الثقافة إلى ما يحرزه الفرد من تقدم وتطور وتمثل شركة فيزا(VISA)الائتمانية– ثقافة الفرادة– التي استطاعت توفير خدمات مالية وتجارية لأكبر عدد من الموفرين للخدمة وللمستفيدين منها، لأنه تم بناءها وفق مبادئ الطبيعة والنظم الحياتية وليس وفق النظرة الكلاسيكية في بناء المنظمات .

وأخيرا المركز الذي يحمل القدرة على التوليف والاعتدال ويتضمن التوازن الديناميكي والتكامل الذي يربط بين الجهات والعوالم الأربعة لتكوين المنظمة المتكاملة .

وفيما يلي توضيح لثقافات المحلية المميزة لقوى الثقافية في العوالم الأربعة من خلال شركات عالمية رائدة تتبنى هذه الثقافات في ممارساتها الإدارية :

- **شركة (cashbulid) وثقافة الابنتو**(Lessem & Shiffe,2009):

كاش بيلد هي أكبر شركة للبيع بالتجزئة لمواد البناء في جنوب أفريقيا بدأت عملها عام 1978 ، وأهم ما يميز هذه الشركة هو نشرها لثقافتها المحلية الإفريقية (الإبيتو) القائمة على احترام الإنسان وكرامته بين موظفيها وفي تعاملها مع زبائنها.

بالرغم من النموذج الغربي المتمثل في حرية الأسواق وهو الفكر المسيطر اقتصاديا، ونموذج المستثمر المسيطر والشركة الموجهة نحو التسويق وهو الفكر المسيطر تجاريا ، فإن هذه الشركة تحولت من وظيفتها التسويقية النمطية إلى وظيفة التسويق التفاعلي لخدمة المجتمع من خلال إتباع ثقافتها المحلية (الإبينتو) في ممارستها الإدارية ومن أهم المبادئ المتبعة في هذه الشركة :

فلسفة الاهتمام : حيث أن الاستغلالية الرأسمالية التي تتطلب الإنتاجية والنوعية وإهمال البعد الإنساني وحيث أن الإنسان عبارة عن وحدة إنتاجية وهو جزء من عملية إنتاج وتوزيع استهلاك بدون أي اعتبار واحترام لإنسانيته ، فكانت هناك الحاجة لبناء نموذج اجتماعي يستوعب الحرية الاقتصادية للمؤسسة كما يدرك في نفس الوقت أهمية تسخير الوعي الروحي للعاملين . وانبثق من تلك الحاجة **فلسفة الشركة وهي** : " طموح شركة كاش بيلد (cashbuild) نحو التميز"، تلك الفلسفة التي صممت من قبل الناس لكل الناس ونصت هذه الفلسفة على الكيفية التي يتم من خلالها تنظيم مكان العمل وأوضحت ما هي قواعد ممارسة الأعمال، ومن مبادئ الشركة :

- المشاركة في عملية صنع القرارات ، واتخاذ القرارات مسؤولية كل المستويات الإدارية المختلفة.
- فرق عمل مكونة من مختلف الأعراق والأجناس والثقافات (حيث تتكون الشركة من أعراق متعددة 83% من مجموع الموظفين ذو بشرة سوداء و13% ذو لون بشرة بيضاء و3% هنود) .
- ومن أجل جعل جو العمل أكثر ديمقراطية تم اتخاذ عدة إجراءات مثل جعل جميع موظفين الشركة من المساهمين فيها ، توزيع الأرباح على الموظفين وعائلاتهم ، العلاقة تبدأ من أقل المستويات الإدارية صعودا إلى أعلى مستويات الإدارة وتطبيق فلسفة العدالة الاجتماعية من خلال نظام طور من قبل الشركة وهو ما يعرف بـ : **(venture comm)** وكما يتم تقييم المدراء من قبل الموظفين، والمساواة بين كل الموظفين.

وأن فلسفة هذه الشركة تعكس الاختلافات الموجودة بين ثقافة التنافس وثقافة التعاون والتشارك حيث تنطوي الأولى على أهمية التنافس وتحقيق الربحية وتعظيم المنفعة الشخصية والتحدي والاهتمام بالإنتاج وتنطوي الأخرى على أهمية التعاون وأن المنفعة موجودة لخدمة المجتمع ، وخلق جو الرغبة في العمل والإنتاج، وجوهر الاهتمام هو الناس وإظهار احترام للآخرين عوضا عن تحديهم.

- **شركة كانون(Canon) وثقافة الكيوسي**

شركة متعددة الجنسيات متخصصة في صناعة أجهزة الكاميرات وآلات نسخ الوثائق وطابعات الحاسوب أنشأت الشركة في طوكيو عام 1937. وأصبحت واحدة من الشركات العالمية الرائدة في مجال الإلكترونيات وهي الآن تحتل الصدارة ضمن قائمة مكونة من 56 شركة أجريت عليها دراسة استقصائية على الشركات الصديقة للبيئة[1].

وتتبنى هذه الشركة الثقافة اليابانية المحلية الكيوسي(**Kyosei**) والمبدأ العام لهذه الثقافة فهو (living and working together for the common good) العيش والعمل معا من أجل الصالح العام.

ثم طورت الشركة هذا المبدأ بشكل أوسع عام 1988 ليصبح "كل الناس بغض النظر عن العرق أو الدين أو الثقافة يعيشون معا بتناغم ويعملون معا من أجل المستقبل" .

وفي مقال تحت عنوان:" الكيوسي ، المفهوم الذي سيقود القرن الحادي والعشرين "

"**Kyosei A Concept that Will Lead the 21st Century**"

كاتب المقال **Ryzaburo Kaku** ريزابرو كاكو وهو رئيس سابق لشركة كانون– في الفترة الزمنية 1970 إلى 1980 –، يوضح فيه أهم مبادئ هذه الثقافة وكيف تتبناها الشركة وتطبقها بشكل عملي في ممارساتها الإدارية، وأن الكيوسي هي عقيدة إدارة الشركة وأنها المبدأ الموجه لمستقبل اليابان والنظام العالمي الجديد.

[1] الموسوعة الحرة وكيبيديا .

وفي سنة 1990 أطلقت الشركة ما يسمى بـ : مبادرة كيوسي **Kyosei Initiative**

حيث اعتبرت الشركة أن مفهوم الكيوسي هو إستراتيجية شاملة حيث نص هذا المفهوم على أن أنشطة الشركة التي تغير العالم والأرض تتم من خلالها تحسين العلاقات بين أثنين من المرجعيات مثلا : الكيوسي والناس ، الكيوسي والإبداعات البشرية، الكيوسي والطبيعة .

وفيما يتعلق **بالكيوسي والناس** حيث تنص هذه الإستراتيجية على أن أنشطة الشركة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الآخرين سواء .

- المنافسين حيث :
  - المنافسة العدالة .
  - احترام التكنولوجيا والتصاميم التي تصدر من قبل المنافسين .
  - عمل تحالفات إستراتيجية والتعاون مع المنافسين الذين يملكون معرفة متقدمة وتكنولوجيا جديدة حيث شركة كانون تحالفت مع شركة كوداك Kodac الإمريكية لخلق المزيد من الابتكارات وتزويد العالم بأفضل المنتجات والخدمات.
- المستهلكين :
  - السعي وراء رضا المستهلك .
  - التركيز على المنتجات التي لها تأثير على الإنسان المستخدم لهذه المنتجات.

الكيوسي والإبداعات البشرية :

حيث تركز الشركة على أهمية البحوث حيث تشكل البحوث عقل الشركة وفي هذا المجال أوجد رئيس شركة كانون العديد من المبادئ للبحث والتطوير ومنها:

- رفض البحوث التي تجرى لأغراض عسكرية.

- رفض البحوث التي لا تأخذ بعين الاعتبار البيئة .
- أجراء أنشطة البحث والتطوير على المستوى العالمي.

الكيوسي والبيئة : لا بد من الحفاظ على البيئة لأن استدامة البيئة تعني استدامة الشركات المستخدمة للموارد الطبيعية، فقد بدأت الشركة بعملية تدوير منتجاتها منذ عام 1990 وتقليل الانبعاث في دورة حياة المنتج.

وفي ظل ثقافة الكيوسي إذا أرادت الشركة أن تحقق النجاح والازدهار لا بد من إجراء الإصلاح الاقتصادي الذي يسعى إلى تعظيم ربحية الشركة من خلال تعظيم الأداء والإنتاجية والترشيد وكذلك الإصلاح البيئي الذي يركز على الموارد الطبيعية ويسعى لتحقيق الربحية عن طريق تقليل المدخلات للعمليات الإنتاجية وكذلك الإصلاح الأخلاقي الذي يركز على الناس ويسعى لتحقيق الربحية من خلال رفع الكفاءة إلى أقصى حد من خلال أنشطة الشركة التي تأخذ بعين الاعتبار الآخرين.

ومن خلال أنشطة الشركة القائمة على ثقافة الكيوسي فإن الشركة تسعى لحل الاختلالات في العالم مثل التباين في الدخول بين الدول الغنية والدول الفقيرة والاختلالات الناتجة عن اختلاف التجارة بين الدول المتقدمة وعدم التكافؤ بين الدول المتقدمة والدول النامية، وتدمير البيئة، وأن تتحمل الشركة أيضا المسؤولية عن تأثير نشاطاتها على المجتمع لهذا السبب فإن هدف شركة كانون هو المساهمة في الازدهار العالمي والرفاه للبشرية فالاهتمام ليس فقط بالفرد أو المجتمع المحلي الياباني أو على المستوى الوطني ولكن يتعداه ليشمل العالم أجمع .

ثقافة **نارنيجلسف** Naringslive التي تمثل شمال أوروبا حيث فلسفة الرفاة الاجتماعي (الديمقراطية، والتعليم، و الاهتمام بالفرد، والجميع على قدم المساواة) ودور المنظمات في تنمية المجتمع، وهنا يأتي الحديث عن منظومة **لينكس/Linux** ودورها في تنمية المجتمع .

شركة لينكس وثقافة نارنيجلسف :

لينكس كما تعرف اليوم على أنها نظام تشغيل للحاسوب تم برمجته من قبل مجتمع مؤلف من آلاف الناس من خلال استخدام شبكة الانترنت ويتم توزيعه ونسخه بشكل مجاني، ليستخدم من قبل الملايين من الشركات والمنظمات حول العالم حيث يقدر عدد مستخدمي نظام لينكس بـ 30 مليون مستخدم.

بدأ التاريخ لينكس عام1991 وهو مشروع شخصي لطالب يدرس في جامعة هليسنكي بفلندا أسمه (**Linus Torvalds**) **لينس تورفالدس** الذي بدأ بتشكيل أكبر مشروع تعاوني في تاريخ البشرية فهو بداية لفلسفة البرمجيات الحرة والمصدر المفتوح للجميع بدون أي رسوم ، والتكنولوجيا ذات الطعم الاجتماعي.

بدأت الفكرة تتبلور في عقل الشاب المبدع عندما اشترى حاسوب شخصي له واستطاع أن يطور نظام حاسوبي جديد عرف باسم Linux. وفي عام 1992 أصبح شبكة معقدة من آلاف المستخدمين حيث عمل فريق مكون من خمس مبرمجين على تطويره وأصبحت لينكس أفضل تكنولوجيا متوفرة لكل شخص. وفي سنة 1998 أعلنت أحد الشركات المعروفة في عالم البرمجيات أنها سوف تساعد في تطوير هذا البرنامج وبعدها أتت شركة IBM التي تتربع على قمة التكنولوجيا الحاسوبية لدعم قصة نجاح نظام لينكس الذي وصف آنذاك بأنه نظام التشغيل الساحر والفاتن في العالم . فما آتى عام 2002 حتى كانت شركة IBM تنفق ما يقارب المليار دولار على نظام لينكس.

لينكس (Linux) احتلت قلب الكون إذ قلبت موازين وثوابت ممارسة الأعمال التقليدية القائمة على احتكار المنتجات والبعد عن النموذج المستبد والمسيطر للأعمال التجارية ، فكيف بدون

أي مصلحة نفعية استطاعت لينكس أن تنتشر وتخلق فرص للإبداعات ! لأنها بكل جدارة استحقت أن تكون **المصدر المفتوح open source** .

فالمصدر المفتوح[1] : مصطلح لتوضيح الممارسات في مجال الإنتاج والتنمية التي تعزز الوصول إلى مصدر المنتج النهائي والتي تسمح للكل باستخدامها ، حيث المصدر المفتوح هو مشروع لا يملكه أحد ولكن في نفس الوقت هو ملك للجميع. يستخدمه الكل مجانا وبذلك تم إنتاج أفضل تكنولوجيا ، وأصبح نظام لينكس أكبر منافسي نظام مايكروسوفت الحاسوبي تكنولوجيا وتجاريا .

الثقافة التفردية : التي تؤكد القيمة الأخلاقية للفرد وتأخذ الفرد الإنسان كوحدة مركزة من التحليل، وتنطوي الفردية على حق الفرد في الحرية وتحقيق الذات ،والاستقلال الشخصي ، وهي الميزة المهيمنة على المجتمعات الغربية التي تشجع الحرية الفردية.

وقصة إنشاء مؤسسة بطاقةVISA فيزا الائتمانية تلخص فكرة تحقيق الذات، وتميز الفرد .

حيث يعتبر **دي هوك Dee Hock** رائدا في بناء أكبر كيان تجاري في العالم القائم على أحد مبادئ الطبيعة وهو **التنظيم الذاتي self-organizing** ،ومزج الرأسمالية مع الروحانية ضمن إطار رؤية جديدة في عالم الأعمال .

فقد صمم دي هوك هذا الكيان تبعا لفلسفته التي تدور حول إمكانية تطبيق مبادئ نظرية اللانظام (Chaos) في ممارسة الأعمال حيث لا توجد آليات للرقابة ولا مركزية ، ولا رئيس وتابع ولا تسلسل هرمي للسلطة. وفي خضم الوباء العالمي للفشل المؤسسي أوجد دي هوك توليفة مشرقة من اللانظام والنظام chaos and order ليولد عصر جديدا من المنظمات هو عصر chaordic

---

[1] الموسوعة الحرة وكيبيديا

organizations .ويثير دي هوك العديد من الأسئلة التي تمس جوهر ممارسة الأعمال ومنها :(Hock,2005):

- لماذا المنظمات في كل مكان سواء كانت حكومية ، تجارية ، تعليمية ،اجتماعية غير قادرة على نحو متزايد على إدارة شؤونها؟
- لماذا الأفراد في كل مكان على نحو متزايد في صراع مع منظماتهم الذين هم في الأصل جزء منها؟
- لماذا المجتمع والمحيط الحيوي – الغلاف الجوي والكائنات الحية وبيئتها – على نحو متزايد من الفوضى؟

شركة فيزا والثقافة والتفردية

ظروف أنشأت مؤسسة VISA :

بدأ كل شيء في أواخر 1960 عندما كانت صناعة بطاقة الائتمان على حافة الانهيار وغش البطاقات كان مستشري . جاء دي هوك ابن 38 عاما حيث كان نائبا لرئيس أحد البنوك في مدينة سياتل الأمريكية واقترح بناء مجموعة لدراسة القضية بصورة أكثر منهجية .

كان دي هوك قارئ شغوف بالمعرفة والقراءة ،ومما قرأه ومارسه في عمله أقنعه أن المبادئ الأرثوذكسية (الصارمة) عن النمو ، الحجم، الفائدة وحصة السوق، وأن نماذج المنظمات التقليدية من إتباع للقواعد والقوانين والرقابة لم تعد ملائمة بسبب جمودها وعدم قدرتها على مواكبة كلا من التحديات والفرص.

حيث لا يوجد أي بنك أو منظمة أو حتى دولة قادرة لوحدها على إيجاد نظام أولي عالمي للتبادل المصرفي لذلك كان لا بد من التعاون بين البنوك لحل هذه المعضلة ، فلا أحد كان يتصور أن

يكون هناك منظمات وأفراد من مختلف الاعراق ، اللغات والثقافات والعادات تتعاون معا من أجل هدف مشترك بينهم وهو إنشاء مؤسسة فيزا الائتمانية – والتي هي مزيج من النظام واللانظام – وفي سنة 1970 ولدت منظمة VISA الائتمانية لتقدم خدماتها إلى ما يقارب 750 مليون شخص حول العالم بعد اكتمالها وتطورها . من خلال نظام عالمي الكتروني يسمح بالقيام بعملية التبادل المصرفي.

فلسفة القيادة Leadership في نظر دي هوك :

إذا كنت تسعى للقيادة استثمر 50% من وقتك لإدارة نفسك ،وتحقيق هدفك ومبادئك وشخصيتك، واستثمر 20% من وقتك في إدارة الأشخاص الأعلى منك سلطة،واستثمر 15% من وقتك في إرادة زملائك، واستخدم ما تبقى من وقتك في البحث عن ما الذي تريد أن تعمل من أجله .(Hock,2005)

فلسفة التوظيف Hiring في نظر دي هوك:

وظّف ورقّي على أساس النزاهة وثانيا الدافع وثالثا القدرة والكفاءة ورابعا الفهم والإدراك وخامسا المعرفة وفي الأخير الخبرة. بدون النزاهة التحفيز يكون خطيرا ،وبدون تحفيز تموت الكفاءة،وبدون الكفاءة يكون الفهم محدود،وبدن الفهم تكون المعرفة بلا فائدة، وبدون المعرفة تكون الخبرة عمياء(Hock,2005).

فلسفة التعويض Compensation في نظر دي هوك :

المال يحفز للأفضل أو أفضل ما في الناس ويستطيع أن يؤثر على الجسم والعقل ولكنه لا يستطيع أن يلمس القلب ويحرك الروح، وبالتالي يصبح التحفيز المعنوي والأخلاقي ، وتعزيز المبادئ السامية لدى الأفراد أهم (Hock,2005).

فلسفة الإبداع Creativity في نظر دي هوك :

المشكلة في الإبداع ليست هي كيف تتوصل إلى أفكار جديدة ومبدعة وتبنيها مسبقا في عقلك. ولكن كيف تجعل الأفكار القديمة تخرج من ذاكرتك. كل عقل عبارة عن غرفة مليئة بالأثاث القديم عليك بإخراج هذا الأثاث القديم من معرفة وأفكار ومعتقدات من عقلك لتترك مجالا لأفكار جديدة بالمجيء وبالتالي يأتي الإبداع (Hock,2005).

3.3 أعادة النظر في المنظور العلمي من خلال سبر غور عبر معرفي

Revisiting Science via Probing into Tran disciplinary Field

التحول من علم أحادي مهيمن على الإدارة وهو الاقتصاد والعلوم السلوكية النمطية التي تؤكد على الظاهر إلى علوم أخرى مثل العلوم الاجتماعية والعلوم السلوكية المعمقة السابره لغور الذات العميقة، والعلوم الإنسانية وعلى رأسها الفلسفة ، والعلوم البيئية، حيث أن جزء من علوم الاجتماع وتقريبا معظم العلوم الإنسانية تم استبعادهم من النظريات والممارسات الإدارية . ويتم ذلك من خلال التحقيق في حقول التخصصات أو سبرغور حقول التخصصات .

لا بد من توسعة القاعدة المعرفية للمنظمة من خلال الاستعانة بعلوم أخرى وخلق معرفة جديدة والتي بدورها تقود إلى الإبداع التفاعلي ما بين علم الاقتصاد والفلسفة وعلم الاجتماع والتفاعل بين المفاهيم المعرفية المختلفة.

وهذه الركيزة الثالثة من أسس التحول الإدارية تتطلب :

- ربط جهود البحث العلمي وبحوث التطوير والتكنولوجيا بخدمة المجتمع .
- العمل على مأسسه الإبداع من أجل مصلحة المجتمع .

وجين التحول موجود في كل عملية تحول تحدث فإن الهدف من الجين في هذه الركيزة هو الوصول إلى البحث المتكامل (**Integral Research**) الذي ينطوي على الإبداع الاجتماعي المعالج للقضايا الملحة التي تواجه المنظمة والمجتمع كما وتتم الاستفادة من علوم العوالم الأربعة كالأتي :

الجنوب (الإنساني): يمثل العلوم البيئية ، العلوم الإنسانية .

بينما الشرق (الكلي) : يمثل الروحانية ، علوم الدين وعلم النفس المعمق.

والشمال (العقلاني) : الفلسفة ، وعلوم الاجتماع والنظرية السياسية.

والغرب (الواقعي) : يحتوي على علوم الاقتصاد وعلوم السلوك والعلوم الإدارية .

3.4 إعادة النظر في المنظور الإداري من خلال بناء الوظائف الادارية عبر الافراد:

Revisiting Management via Building up Transpersonal Functions

التحول من الإدارة التي تهمل البعد الإنساني إلى إدارة تأخذ بعين الاعتبار كل من الفرد والمنظمة والمجتمع وذلك من خلال بناء وظائف إدارية تهتم بالبعد الإنساني والبعد عن القيادة الفردية والشخصية وتحويل الوظائف الأساسية التقليدية للإدارة على النحو الآتي :

- **تحويل وظيفة التسويق إلى بناة للمجتمع** من خلال قطاع الاعمال الاجتماعي Social Business ومؤسس قطاع الاعمال الاجتماعي هو الدكتور محمد يونس الحائز على جائزة نوبل للسلام عام 2006 وذلك بعد مضي 30 عاما على تأسيسه لأول نواة لقطاع الاعمال الاجتماعية في بلاده بنغلاديش للقضاء على الفقر. ومن ثم محاولة القضاء على الفقر في العالم أجمع حيث يتم تبني مشروعه المطبق عمليا والذي شمل كل أوجه الحياة الاقتصادية والإنتاجية وأنشطتها المختلفة في بلدان عديدة متقدمه ونامية على السواء.

– **تحويـل وظيفـة إدارة المـوارد البشـرية إلـى الـوعي الإنسـاني** وذلـك مـن خـلال تحريك العمالـة مـن وضـعها الحـالي كسلعة تـدخل ضـمن العمليـة الإنتاجيـة إلـى قدرات خلاّقة من الطاقة البشرية والعثور على مكان حقيقي لها في عالم من النشاط العقلي والثقافي ، فكما يقول دي هوك *" الناس ليسوا أشياء يمكن التلاعب بها ووضعها فـي صناديق للبيع والشراء، وفوق كل ذلك ليسوا موارد بشرية ، فنحن كائنات بشرية نحتوي على كل تطورالكون "* .

وتدعو الدكتورة مقبولـة حمـودة فـي كتابهـا " القيم الإسـلامية والممارسـات الإداريـة" لتطبيـق النظريـة الإسـلامية والتـي جوهرهـا هـو العدالـة فـي تنميـة إدارة المـوارد البشـرية حيـث أن العنصـرين الأساسـيين لاختيـار وتوظيـف الأفـراد تبعـا للنظريـة الإسـلامية همـا : القـوة (القـوة الجسـدية ، والقـدرة العقلية) ، والصدق . فيما المعيار في التوظيف والاختيار وفقا للنموذج الأمريكي مبني على الكفاءات التي يمتلكها الشخص المتقدم للوظيفة ، ومعيار الاختيار والتوظيف في النموذج الياباني مبني على مستوى التعليم ومستوى الولاء لروح الفريق .

وبالنسبة **لعقد التوظيف** في النظرية الإسلامية فإنه يأخذ بعين الاعتبار مصلحة المنظمة ، ومصلحة المتقدم للوظيفة ، ومصلحة المجتمع ، بينما النموذج التحرري (الغربـي) يركز على اختيار أفضـل المتقدمين للوظيفـة بغض النظـر عن أي اعتبـار آخـر، والنمـوذج اليابـاني يعتمـد علـى فلسـفة الأمان الوظيفي للمتقدم للوظيفة في عقد التوظيف .

وفيمـا يتعلـق **بالترقيـة** فـإن الترقيـة حسـب النظريـة الإسـلامية تعتمـد علـى :المعرفـة ،والإيمـان فالإيمان والالتزام بالمسؤوليات لا تحددها وظائف أو مناصب والإيمان يصبح صمام الأمان للمسؤولية العامة .

اما **الرواتب والأجور** ، فتعتمد على قيمة العدالة في تحديد الأجور والرواتب وذلك بتطبيق أجر متساو ولعمل متساو لنظام عمل متساو، وأن لا يوجد اختلاف كبير في جدول المرتبات فهذا يمنع عدم المساواة الاجتماعية .

وفيما يتعلق **بأنواع الحوافز** : حسب النظرية الإسلامية ، فإن العنصر الرئيسي في نظام التحفيز هو التركيز على الرضا وليس الإنجاز .

وفيما يتعلق **بتقييم الأداء** حسب النظرية الإسلامية، فإنه مبني على توحيد التقييم الدوري والتقييم طويل الأمد.

– **تحويل البحوث العملياتيه إلى خلق المعرفة،** لأن معظم التعلم في الإدارة مهيمن عليه من قبل التكنولوجيا بينما الجزء الضئيل يحتله التأثير الاجتماعي والثقافي والبيئي، وذلك من خلال Enterprise Knowledge Creating المشروع أو المنظمة الخلاقة للمعرفة.

– **تحويل وظيفة المالية إلى التنمية المستدامة،** وذلك من خلال جعل المنظمة كائن حي يحتاج إلى الرعاية و التجديد و الاستدامة.

المنظمة المتكاملة (Integral Enterprise) :

وهي نوع تحولي جديد من المنظمات التي تكونت بعد تطبيق أسس التحول الإداري والبناء على أساس محاكاة الطبيعة والتفاعل العضوي مع المجتمع اللذان يحيطان بالمنظمة والمزج بين الثقافة والمعرفة المحلية مع المعرفة العالمية ، والاستفادة من الإدارة ، العلم والتكنولوجيا في خدمة المجتمع الحاضن للمنظمة.إذ يؤشر هذا النوع من المنظمات على تكامل القطاعات البيئية والمدنية ، والخاصة ، والعامة كما يجد هذا المفهوم المنظمة المرنة Resilient، والمتطورة Developing، والمبدعة

Innovative ، والفعالة Effective . وبذلك تكون المنظمة قادرة على علاج قضايا المجتمع الملحة مثل الحد من نسبة الفقر ، وعلاج المشاكل البيئية، والمساهمة في بناء مجتمعها .وهذا يقود المنظمة المتكاملة لتصبح مبدع اجتماعي. ومثال واقعي توضحي للمنظمة المتكاملة المستدامة هو منظمة سيكم (Sekem) في جمهورية مصر العربية.

مجتمع مستدام في الصحراء المصرية Sekem in Egypt .

نظرة عامة عن سيكم[1] :

تأسست مبادرة سيكم لتحقيق رؤية التنمية البشرية المستدامة، فرسالتها هي تنمية الفرد والمجتمع والبيئة من خلال مفهوم شامل يجمع بين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وعلاوة على ذلك فإن سيكم تتطلع لتكون حافزا للتطور المستمر في كافة نواحي الحياة ، ولا تسعى لتكون نموذجا يحتذى به فحسب ، بل تطمح للإسهام في تنمية العالم أجمع.

في عام 1977 بدأ الدكتور إبراهيم أبو العيش مبادرة سيكم على جزء من صحراء مصر قريبا من القاهرة وباستخدام الأساليب الزراعية الحيوية وتنشيط وتطوير الأراضي الصحراوية وعلى مر السنين أصبحت سيكم مظلة لمجموعة من الشركات التي تعمل في مجالات متعددة صناعية وزراعية وتعتبر سيكم من الأعمال التجارية والاجتماعية الرائدة عالميا.

يعد الجانب الإنساني في شخصية الدكتور إبراهيم أبو العيش هو العنصر الأكثر أهمية على الإطلاق حيث أن فكرة ومبدأ سيكم قائم على الالتزام بثلاثة عناصر نهجها الدكتور أبو العيش ألا وهي تطوير الإنسان ، تطوير الأرض وتطوير المجتمع .

وفي عام 2003 تلقى الدكتور إبراهيم أبو العيش جائزة مرموقة تعادل جائزة نوبل للسلام وتسمى بجائزة نوبل البديلة.

[1] www.sekem.com

تجذر سيكم في الطبيعة والمجتمع[1]

Grounding of Sekem in Nature and Community

ولدت سيكم من مزرعة أنشأها إبراهيم أبو العيش (عالم مصري في الكيمياء التطبيقية) في صحراء بمحافظة الشرقية تتبنى مبدأ الزراعة الحيوية والتي لا تستخدم الأسمدة الكيميائية أو المبيدات ، حيث لا بد من الحفاظ على التناغم الطبيعي دون أي تدخل كيميائي.

الاستخلاف وعمارة الأرض:

الله عز وجل قد أمر بعمارة الأرض وقد استخلف الإنسان فيها لعمارتها ومراعاة أوامر الله عز وجل ومراعاة الوجبات تجاه عباد الله . هو المبدأ الأساس للدكتور إبراهيم أبو العيش عندما بدأ مشروعه في الصحراء المصرية ، وعبر أبو العيش عن فشل المؤسسات لاستحواذها على الثروات وعدم مراعاتها للناس والاهتمام بهم.

فالمنفعة الحقيقة في نظر الدكتور أبو العيش أن ترى الصحراء القافرة تتحول إلى حدائق خضراء تتخللها الواحات والأشجار عن طريق عمارتها واستصلاحها .

الانبثاق لسيكم من خلال الثقافة والروحانية:

Creative Emergence of Sekem Through Culture and Spirituality

على الحدود بين التقليد والحداثة: أمنية الدكتور أن يبني مجتمع للناس يشمل جميع نواحي الحياة كمجتمع مدني . بدأت القصة من خلال شخصين أولهما الدكتور أبو العيش وثانيهما أحد الفلاحين الذي عرض تقديم مساعدته في فلاحة الأرض حيث لا توجد أي بنية تحتية أو أي مصادر للطاقة . وقد استلزم نجاح سيكم أجيالا عدة حتى وصل إلى ما وصل إليه الآن.

[1] Lesssm& scheffer,(2009) transformation management.

- معالجة التربة من خلال حيوية الشمس من خلال إقامة الدكتور في النمسا وحصوله على الدكتوراه من أحد جامعاتها واطلاعه على ثقافة الأوروبيين بالإضافة إلى أصوله الإسلامية وثقافته العربية ، هذا النموذج أوقد أول شعلة في رؤى الدكتور واختار اسم سيكم التي تعنى الحياة من الشمس .

الحياة الاقتصادية لسيكم بدأت في علاج التربة ذات الملوحة العالية من خلال الزراعة الحيوية . وقد تم إعطاء مصطلح اقتصاديات الحب(Economics of Love)، لمنتجات سيكم. وضمن الساق الثقافي فأن سيكم أنشأت مؤسسة سيكم للتنمية الثقافية .

توحيد الروحانيات مع الماديات : يؤدي موظفو الشركة (2000موظف) طقوسا صباحية يومية بوقوفهم في دائرة متشابكي الأيدي ليرددوا شعارات التميز في العمل والجودة في الإنتاج ومساعدة الزملاء والقسم على الولاء للشركة وتقديم الشكر لله . وبذلك يتم تعميم قيم أساسية مثل المساواة والمشاركة وتحمل المسؤولية وأن كل فرد هو لبنة أساسية من لبنات المجتمع.

وقد أنشأ أبو العيش في المزرعة مدارس وحضانات وبرامج لمحو الأمية ومراكز التدريب المهني والأهم من ذلك مسرحا لعرض المسرحيات العالمية وعروض الفرق الموسيقية التي تعزف موسيقى شوبان وبيتهوفن للفلاحين المصرين.

تنتج المزرعة العديد من المنتجات الحيوية مثل الأغذية ، الأدوية ، المستحضرات الطبيعة ، كما اتسع نشاطها ليشمل خدمة المجتمع والخدمات البيئية وخدمة تكنولوجيا المعلومات .

الإبحار من خلال العلم والتكنولوجيا:

Navigating through Science and Technology

سيكم هي أول شركة في مصر طورت الزراعة الحيوية . ومن أجل التأكد أن الحقوق الديمقراطية والواجبات لموظفي المنظمة هي محل اعتبار تأسست جمعية سيكم للعاملين حيث كان يأمل الدكتور أبو العيش من هذه المبادرة أن يكون جزء من المجتمع الذي يجمع الناس من كل الأعراق والثقافات والأديان ، يعيشون ويعملون معا في جو يسوده السلام والوئام . وبذلك انبثق ما يسمى بـ : " مجلس للمستقبل " المبني على شبكة من الاتصالات بين سيكم وشركائها وموظفيها والداعمين لها وعلماء وفنانين من جميع أنحاء العالم.

واهتمت سيكم بالأبحاث العلمية لتلبية احتياجاتها المتزايدة .

سيكم كمنظمة متكاملة ذات تأثير وفاعلية:

Sekem as an of Effective Integral Enterprise

الاقانيم الاربعة لسيكم:

- الحفاظ على البيئة : تطوير الزراعة الحيوية للحفاظ على البيئة .
- التعاون السلمي : التعامل بسلام ووئام مع كل الأطراف المعنية .
- اقتصاد الحب : بناء علاقة طويلة الأمد من الثقة والعدالة مع كل الشركاء .
- منظور متكامل : بناء كل أنشطة سيكم البيئية ، والثقافية ، والاجتماعية، والاقتصادية لتكامل بعضها بعض وتنشط بعضها بعضا .

إستراتيجية وهيكلة سيكم :

تم تأسيس سيكم على أساس ثلاثة من المؤسسات مترابطة مع بعضها وتتعاون معا لتشييد شركة مبدعة وإقامة مؤسسة مسؤولة عن استدامة مجتمعها وبيئتها . وفي سنة 1990 ساهمت شركة سيكم في تأسيس مركز مصر للزراعة الحيوية ، كمنظم وكهيئة لإصدار الشهادات . تلقت سيكم العديد من المساعدات المادية من العديد من المؤسسات الغربية والعالمية وكما أنها تشارك تجربتها مع العديد من الدول مثل تركيا ، إيران ، الهند ، وجنوب إفريقيا . سيكم تسعى ليكون لها مكان في جميع أنحاء العالم لتعكس رؤى صاحبها في المضي نحو عالم أفضل وقد أنشأت سيكم جامعة مصر الجديدة لتحقيق هذه الغاية ، والتي تسمى (Heliopolis University)[1].

[1] أسم موقع الجامعة على الانترنت www.hu.edu.eg

التجربة الصينية في التحول الإداري :

تستعرض الدراسة التجربة الصينية في التحول الإداري نظرا لتمايزها عن غيرها من تجارب التحول الإداري على المستوى العالمي ، هذه التجربة التي قادت الصين لتصبح عملاقا اقتصاديا ومنتجا للعديد من السلع التي تتوفر في أسواق معظم دول العالم . فضلا عن التجربة الصينية في التحول الإداري التي رافقها نماذج إدارية تحولية على مستوى المنظمة الواحدة ، جسدت إلى حد كبير نموذج العوالم الأربعة (**Four World Model**) كما تبين دراسة حالة شركة برود (Broad) التي سيتم إلقاء الضوء عليها كتجربة صينية في التحول الإداري على المستوى العالمي .

أتى المارد الصيني ، والعملاق الآسيوي ليحتل مكان القلب في التحول الآسيوي بعد مضي فقط 25 سنة من الابتكار والعمل الجاد والمبادرة الجريئة والعزم في الممارسة العملية وحماية سيادة الدولة ومصالحها ليؤسس "الاقتصاد الاشتراكي بخصائص صينية " ، حيث التحول إلى اقتصاد السوق مع الاحتفاظ بالتخطيط الشامل والدور المركزي للدولة .

ففي عام 1978 بدأت التجربة الصينية قصتها الفريدة عندما وصل الرئيس " **دنغ شياو بينغ** " سدة الحكم وهو صاحب المقولة الشهيرة *" ليس مهم لون القط أبيض أم أسود ، ما دامت القطة تصطاد الفأر فهي قطة جيدة "* فهو يرى أن المهم أن تحصل الصين على التكنولوجيا ورؤوس الأموال التي تحتاجها الصين من أجل نهضتها . فالقيادة الجديدة قررت أن تقود البلاد بأسلوب مغايرا تماما فانطلقت إلى العالم بأسره وشرعت أبوابها أمامه كي يأتي العالم ويضع أمواله الضخمة في خدمة الشعب الصيني تحت شعار (أهلا بالعالم).

وبمنح المؤسسات درجة من الاستقلالية عن بيروقراطية الحزب الحاكم استطاعت الصين أن توظف العامل البشري ، البالغ 1.5 مليار نسمة (يزيد عن 20% من سكان الارض) من خلال المشروعات الصغيرة والقروض طويلة الأجل حيث تعطي القروض بقيمة أعلى للمشاريع المتعثرة والغير قادرة على التوسع .بينما تعطي القروض الصغيرة للشركات التي حققت نجاحا وذات كفاءة .

تمثل الصين من الناحية التجريبية سياقا مهما لفهم تحول المنظمات ضمن التحديات الإدارية المسارية لهذا التحول ضمن اقتصاد سوق ناشئ. فالصين تحتوي على تنوع في هياكل الملكية ، وتنوع في أشكال المنظمات، وتنوع في الممارسات الإدارية، وتنوع في إستراتيجيات الأعمال، وتغيرا في القواعد المؤسسية ، والمعايير الاجتماعية والقيم الثقافية. لذلك فإن السياق الصيني يقدم مزيج فريد ومفيد من التغيرات الاجتماعية السياسية التاريخية والثقافية التي رافقت عملية التحول والإصلاح الاقتصادي منذ عام 1978 والتي نادرا ما تحدث في المجتمعات المعاصرة .

وفي بحث نشر بعنوان" **التنظيم والإدارة في خضم التحول المجتمعي : جمهورية الصين الشعبية**" .

" Organization and Management in the Midst of Societal Transformation: The Peoples Repuplic of China" By Annes. Tus. et at(2004) .

أوضح البحث القائم على استعراض تسعة أبحاث في مجال الإدارة والتنظيم في الصين في حقبة التحول والإصلاح الاقتصادي كيفية تحول الشركات الضخمة في الصين وأثر هذا التحول على علاقات الشركات ، والفرص والهياكل والعمليات الإدارية وتعديل السلوكيات الفردية داخل الشركات .

وأوضح البحث إن إضفاء طابع المؤسسية على المنظمات الصينية لم ينضج بعد بسبب الفترة الزمنية البسيطة وهي 25 سنة منذ بداية التحول ولكن يوجد العديد من المؤشرات على مميزات المأسسة في المنظمات الصينية .

المؤشر الأول : فصل الشركات عن الدولة حيث أن :

- الصين تختلف عن أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي فلا يوجد خصخصة لأصول الدولة .
- سيطرة الدولة على معظم المنظمات مع وجود تفويض إلى مديري هذه المنظمات مع احتفاظ الدولة بملكية الأصول .
- معظم الشركات الصينية المدرجة في البورصة الصينية ولها فروع في مناطق جغرافية مختلفة فإن الدولة تملك تلك الفروع 100% .

المؤشر الثاني : هي الدرجة التي تخضع فيها القرارات الإستراتيجية لمزيج من الحوافز الاقتصادية والسياسية معا وليس فقط الاقتصادية .

المؤشر الثالث : وضع الملكية الخاصة حيث أن الحماية القانونية للشركات الخاصة المملوكة للأجانب متوفرة بينما الحماية القانونية للشركات الخاصة المملوكة للمواطنين الصينيين لا يمكن الاعتماد عليها ومحدودة .

كما أن السياق الصيني يتميز بـ :

- سرعة التغير .
- الاختلافات الإقليمية الكبيرة في الدولة حيث أن الدولة تملك المشاريع في العاصمة بكين ، وفي إقليم شنغهاي ملكية للدولة للمؤسسات الصناعية هي 20% ، وفي باقي الأقاليم تكون ملكية الدولة للمشاريع في تلك الأقاليم هي 10% .
- تجزئة السوق .
- الطبيعة التحويلية للشركات .
- نمو المشاريع الخاصة .

التراث الثقافي الصيني يتسم بالعمق إلى حد كبير. فالمجتمع الصيني هو مجتمع أسري إلى حد كبير والعلاقات السلطوية صارمة بشكل واضح والأخلاق بمضمونها الكنفوشي أقوى من القانون حيث تدل الإحصاءات على أن نسبة المجتمع التقليدي في الصين تتراوح بين 70–80% من السكان .والعلاقة بين المواطن والسلطة تقوم على الطاعة والإذعان في الثقافة التقليدية الصينية.

والعلاقة الاجتماعية تزيد من تعقيد التضاريس التنظيمية الصينية التي تتجسد بما يسمى **(Guanxi) قوانغشي أنهار** والتي تصف العلاقة بين شخصين والتي يكون واحد منهما قادر على إقناع الآخر لعمل خدمة ،وكذلك تصف أساس العلاقة في شبكة النفوذ الشخصية و شبكة الاتصالات في المجتمع الصيني، فهي مماثلة لمفهوم " الواسطة " في ثقافة الشرق الأوسط .

وفيما يلي استعراض للأبحاث التسعة :

البحث الأول : تناول التحول في الإستراتيجيات المالية في السوق الناشئ الصيني (2004) وأوضح البحث أن الشركات الصينية مملوكة للدولة ، والأرباح المحتجزة تعتبر من أصول الدولة ، والدولة تعمل على إعادة توزيع الأموال بين الشركات الأكثر ربحية وبين الشركات الأقل ربحية . وفي عهد الإصلاح الاقتصادي حيث سعت الدولة إلى تقليل إعطاء القروض للشركات مما دفع بالشركات إلى البحث عن مصادر أخرى للتمويل وبالتالي أثر على إستراتيجية الشركة وأخذها بعين الاعتبار الاقتراض لأجل الشركة.

البحث الثاني : الذي تناول اتخاذ قرارات الاستثمار في قطاع الأسهم الخاصة في الصين (2004) حيث أوضح البحث أن السياق المؤسسي الداعم للاستثمار ما يزال قاصرا ولم ينضج بعد ، حيث الدولة تكون في آن واحد هي المستثمر ، وصاحب الملكية ، والمستهلك، والمدير. وبذلك فإن الحدود

الفاصلة بين الملكية والتعليمات غير واضحة فتلك القيود المؤسسية خلقت حالة من عدم اليقين في الاستثمار.

البحث الثالث : بعنوان " الآثار المؤسسية على التحالفات الإستراتيجية في معيار اختيار الشريك في الاقتصاديات المتحولة ، الصين مقابل روسيا " (2004) البحث كان دراسة مقارنة بين الصين وروسيا وأوضحت الدراسة أن السياق المؤسسي الروسي عانى من ثغرات أكبر واضطرابات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمات الاقتصادية من السياق المؤسسي الصيني .

فالسياق الصيني ذي السمة المركزية الحكومية المسيطرة والتي تعمل على إجراء تغيرات على مناطق شاسعة وبوتيرة ثابتة بدون أن تفقد سيطرتها السياسية على عكس السياق الروسي ذو اللامركزية السياسية .

وبالنسبة لمعيار اختيار الشريك في التحالف الإستراتيجي فإن المدير الصيني يمتاز بنظرة بعيدة الأمد ويركز على الأصول غير الملموسة التي سوف يقدمها الشريك وكذلك القدرات والتقنيات والممارسات الإدارية . في حين المدير الروسي يسعى للوصول الفوري لرأس المال والحصول على الأصول المكملة لأصوله التي يمكن للشريك في التحالف الإستراتيجي تقديمها .

البحث الرابع : بعنوان " المنظمات الصينية في فترة التحول ، تغيير أنماط الترقية في عصر الإصلاح الاقتصادي " (2004) حيث أجرى معد البحث دراسة مقارنة بين أنماط الترقية قبل عصر الإصلاح ما بين (1949-1979) وأنماط الترقية بعد عصر الإصلاح ما بين (1980-1994) على الرغم من التغيرات العديدة التي رافقت فترة الإصلاح الاقتصادي في إدارة الحكومة الصينية للاقتصاد والتوجه نحو اللامركزية وزيادة الاستقلالية للمؤسسات . فإن الباحث قدم دليلا على أن تدخلات الدولة في الإجراءات التنظيمية الداخلية لا تزال واسعة النطاق .

ومن أجل المقارنة بين الإجراءات التنظيمية الداخلية قبل وبعد مرحلة الإصلاح قام الباحث بجمع بيانات من عينة عشوائية من 3400 صيني في سن العمل من سكان المناطق الحضرية في 14 مدينة صينية في 6 محافظات وأشارت نتائج تحليل البيانات أنه يوجد تغيير في معيار الفرص للترقية في المنظمات الصينية بعد مرحلة الإصلاح.

وتظهر الحالة الصينية أن للبيئة المؤسسية تأثير حيوي وحقيقي في تحديد الترقيات داخل المنظمة .

البحث الخامس : بعنوان " ممارسة قوانغشي انهار guanxi والثقة في الإدارة : من منظور العلاقة الإجرائية " 2004 قامت الدراسة على منهجين المنهج الأول قائم على المسح survey والمنهج الآخر قائم على التجربة experiment .

المنهجية الأولى : أظهرت أن هناك علاقة عكسية بين المدراء الذين يعتمدون على الشبكات الشخصية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وثقة الموظفين بالإدارة .

والمنهجية الثانية : أظهرت أن انتقائية الموظفين عند المدير على أساس المحاباة فإن الثقة بين المدير والموظفين تقل وإذا كانت هذه الانتقائية على أساس العلاقة الشخصية مع وجود عنصري الكفاءة والتعليم لدى الشخص الذي تم تعيينه فإن الثقة بين المدراء والموظفين لا تتأثر، ولكن أكثر الناس احتمالا للترقية في المنظمات في مرحلة بعد الإصلاح في الصين هم الأكثر تعليما بالأخص تعليما عاليا .

البحث السادس : بعنوان " أفواج الجيل والقيم الشخصية : دراسة مقارنة بين الصين والولايات المتحدة الأمريكية " .(2004) وجد الباحث أن فوج الإصلاح الاجتماعي ولد بين 1971 و 1975 مع قيم الانفتاح على التغيير بشكل أكبر من الأجيال الصينية التي ولدت قبل جيل الإصلاح الاجتماعي . (جمهوري من مواليد 1930-1950 ، شيوعي 1951-1960 مواليد الثورة الثقافية 1961-1979).

بينما أفواج الأجيال الأمريكية على النحو التالي:

الجيل الصامت ولد بين (1925−1940) جيل طفرة المواليد ولد بين (1946−1959) وجيل × ولد بين (1965−1976) . ووجد الباحث الذي رتب الأجيال من الأكبر عمرا إلى الأصغر عمرا في الأجيال الثلاثة في أمريكا ، أن الجيل الأصغر سنا أكثر تقديرا لأهمية الانفتاح من الأكبر سنا . وأن التوجهات القيمية الأقل مماثلة (أكثر تنافرا) بين الأجيال الصينية والأمريكية الذين كانت لدى الجيل الذي نشأ خلال السياسات المغلقة التي اعتنقها الحزب الشيوعي الصيني الحاكم .

البحث السابع : التي تناولت موضوع كيف أثر الإصلاح الاقتصادي على الأفراد وسلوكهم داخل المنظمات في الصين تحت عنوان :

" تخصيص المكافآت − أولوية عند العاملين الصينيين في الألفية الجديدة الآثار المترتبة على إصلاح الملكية ، الجماعية ، والهدف ذو الأولوية " 2004 .

فالموظفين في الشركات المملوكة للدولة تزيد لديهم تفضيل تخصيص المكافآت في حين الموظفين في الشركات المملوكة من قبل الناس يقل لديهم تفضيل تخصيص المكافآت .

البحث الثامن : بعنوان " العلاقات العمالية في الصين ، هل العمال ينتمون ويرتبطون بمنظمتهم أو للناس " 2004 فالبحث تناول موضوع انتماء العاملين للمنظمة ومدى مواطنتهم . وجد الباحث أنه كلما زاد الدعم التنظيمي للعاملين كلما زاد انتماء العاملين لمنظماتهم كما هو موجود في الغرب . وخلص الباحث أن سلوك المواطنة لدى المواطنين تحفزه أكثر العلاقات مع المشرفين عليهم في العمل أكثر من الدعم التنظيمي لهم .

البحث التاسع : بعنوان : " سلوك المواطنة التنظيمية في جمهورية الصين الشعبية " 2004 دراسة عن الموظفين والمدراء في المنظمات تحت مجموعة متنوعة من الأبعاد منها ملكية الدولية ، الاستثمار الأجنبي ، والقطاع الخاص ، أوضحت الدراسة أن العاملين في المؤسسات مملوكة للدولة لهم مشاركة أكبر في الرعاية الاجتماعية وخدمة المجتمع من العاملين في المنظمات غير المملوكة للدولة وأن الموظفين في الشركات المملوكة للدولة يرتكبون مخالفات أكثر بالنسبة لحماية والحفاظ على مصادر الشركة من غير الموظفين في الشركات المملوكة للدولة.

وبعد استعراض التجربة الصينية الإدارية التي مضى على خوض غمارها خمسة وعشرون عاما، فإن بوابة التحول الإداري الصيني كانت عبر إدخال الإصلاحات الاقتصادية التي غيرت الكثير من الاعتبارات والحيثيات في الصين، فتميزت التجربة الصينية بالتحول إلى الاقتصاد الاشتراكي بخصائص صينية فبعد أن كانت الدولة (الحزب الشيوعي الحاكم) تحكم قبضتها على مؤسسات الدولة ولا توجد إلا الملكية العامة وهي ملكية الدولة لوسائل الإنتاج، أصبح هناك العديد من أنواع الملكية وإعطاء الاستقلالية للشركات وتم إنشاء خمس مناطق ذات حكم ذاتي ، رافق ذلك تغير في القيم التي تسود المجتمع. فبعد أن كان مجتمع منعزلا عن جواره أصبح مجتمع منفتح وتسوده قيم الانفتاح . والمأسسة في الصين لم تزل في حداثتها ولم تنضج بعد .

وركزت الصين جهودها في البحث العلمي والتصنيع التكنولوجي فالصين الثانية عالميا إنتاجا للأبحاث العلمية من حيث الحجم بعد الولايات المتحدة الأمريكية والرابعة على مستوى العالم للإنفاق على البحث العلمي، بعد أن كان نسبة الأمية في الصين من 80% إلى 90% من مجموع السكان عام 1945 . اعتمدت الصين على ذاتها وعلى مواطنيها في مشوار التنمية فكان تحقيق رفاهية شعبها أهم أهداف تنميتها ،فعملت على تطور الصناعات الصغيرة ودعم المشاريع المتعثرة ،

وأعطت للقطاع الخاص مجالا ليشارك الدولة في تحمل أعباء مسؤوليتها تجاه المجتمع . فالتحول الإداري الذي عاشته الصين جاء متماشيا مع قيمها ومنظومتها الثقافية فهي لم تتسلخ عن هويتها المحلية بل جاء من الداخل (الهوية المحلية) منطلقا إلى الخارج (الهوية العالمية) .

ومما يثير الاهتمام في التجربة الصينية في التحول الإداري هي مؤسسة برود (Broad) لمكيفات الهواء كمنظمة متكاملة ضمن السياق الإداري الصيني والتي تمثل نموذجا قائما على العوالم الأربعة للتحول (Four World Model).

شركة برود (Broad) الصينية المتجذرة في الصين والواصلة إلى العالمية[1] :

عملت الشركة على تكامل الأنشطة العامة (Public) ، والمدنية (Civic) ، والبيئية (Animate) وبذلك ساهمت من خلال تعدد أوجه نشاطاتها في بناء منظور عالمي متكامل .

نظرة عامة عن الشركة

شركة مملوكة للقطاع الخاص أنشئت عام 1988 لتصبح أكبر شركة مصنعة لمكيفات الهواء في العالم . مقرها بكين عاصمة الصين بدأت الشركة برأس مال بلغ 3,000 دولار أمريكي والآن مجموع أصولها 2,2 مليار دولار أمريكي، كان عدد الموظفين 150 موظفا في البداية وأصبح الآن 2,000 موظف. ووصل عدد مكاتب خدمة الموزعين 30 مكتبا حول العالم ، و20 مكتبا محلي في المدن الصينية المختلفة. حققت الشركة ثمانية عشرة عاما من الربح المتواصل منهن أربعة عشرة عاما بدون ديون أو قروض وأحد عشرة عاما بدون أي تهرب ضريبي ورقم واحد في مبيعات مكيفات الهواء في العالم.

---

[1] Lesssm& scheffer,(2009) transformation management.

معنى كلمة برود "Broad" في اللغة الصينية تعني " تصميم يدوم للأبد " أو " مصمم لينمو ". مؤسس الشركة هو المبدع صاحب الرؤية طويلة الأمد " تشانغ يو " zhang yue مدرس سابق بدأ بتصميم مكيفات صديقة للبيئة في مرآب منزله قبل تأسيس الشركة التي هي الآن من أكثر الشركات الصينية الخاصة نجاحا ولاعب مهم في زيادة الوعي البيئي في الصين .

تجذر الشركة في الطبيعة والمجتمع

Grounding of Broad in nature and Community

تكنولوجيا صديقة للبيئة

تصميم مكيفات الهواء له تأثير قوي على البيئة حيث يتم استخدام الحرارة عوضا عن الطاقة الميكانيكية توفيرا للطاقة وحماية للبيئة. ولذلك تم منح الشركة الميدالية الذهبية الصينية لحماية الأوزون وحصلت الشركة على العديد من الجوائز العالمية لحمايتها للبيئة . وتم تسجيل الشركة كأول حالة صينية في المنتدى العالمي للتعلم المدمج (Global Compact Learning Forum) .

بلدة برود : منزل للمجتمع Broad Town : home of community

عملت شركة برود على بناء بلدة حول المنطقة المحيطة بها وأعطتها اسم بلدة برود حيث كل موظف في الشركة له مكان في هذه البلدة للبقاء طوال الليل فيه ويوجد منازل للرجال ومنازل للنساء كسكن للموظفين يقيمون فيه وفي العطلة يذهبون لعائلاتهم ، وتوفر الشركة الملابس والمواد الغذائية لموظفيها . ويتم تقديم وجبات غذاء مجانية أثناء العمل . وفي مقابلات مع العاملين أبرز العاملين فيها أهمية الثقة والصدق في مجمع برود وإحساس الانتماء لهذا المجتمع ينبض بالحياة بعدة طرق ومنها :

وصف وظيفي واضح ومسؤولية محددة لكل موظف . ويتم تشجيع العاملين لدعم بعضهم بعضا حيثما كان ممكنا هذا الدعم .

وفي كتيب الشركة عن القيم تم كتابة الجملة الآتية " في عصر العلاقات الشخصية الغير مبالية والنظام الاقتصادي الإيكولوجي الغير متوازن ، وعبادة المال ، ركزت برود على خلق المزيد من القيم للعملاء وتقديم الرعاية للموظفين والعدالة للشركاء حيث أن الحب أهم من أي شيء آخر" .

كما تتميز الشركة بنشيدها **Broads Company Song**

هذا النشيد الذي يمثل نهج الشركة نحو الطبيعة وكيف تقدم الشركة نفسها لموظفيها ، وإلى الأمة الصينية وللبشرية ككل . تم تطوير النشيد من قبل مؤسس الشركة " تشانغ يو " والنشيد كالآتي :

أنا أحب الربيع لقلبي الشاب .

أنا أحب الصيف لحماستي المتوقدة .

أنا أحب الخريف لأدائي الجيد .

أنا أحب الشتاء لشخصيتي النقية .

أنا أحب شركتي وأتأمل لها ازدهار أعمالها التجارية .

أنا أحب عملائي وأقدم لهم قيم مضافة أكثر .

أنا أحب بلدي متمنيا لها الحضارة والازدهار .

أنا أحب الأرض الأم مباركا لها مع الجمال والصحة .

- استند النشيد على الفرد ومن ثم المنظمة ومن ثم المجتمع والكون أخيرا . حيث أن الفصول ترمز إلى إيقاع التنمية والإقرار على المساهمة ورمز للتقدم والازدهار في الفلسفة الصينية .

الحرم الأخضر أو المخيم الأخضر Green Campus

المنطقة المحيطة بالشركة عبارة عن حدائق خضراء عوضا عن منطقة صناعية نموذجية ، فالنظافة تثير الدهشة والسيارات تكاد تستخدم في هذه المنطقة ولكن أسطول من السيارات الفاخرة محجوزة للزوار كما يتم الاحتفاظ بطائرات هليكوبتر. وبرود أول شركة صينية لها طائراتها التجارية الخاصة بها . كما تقوم الشركة بزراعة الحقول المحيطة بها وأنواع مختلفة من الخضار التي يستفاد منها في مطعم الشركة .

وفي عام 2003 قامت الشركة باستضافة برنامج هيئة الأمم المتحدة للبيئة في بلدة برود . وقدمت الشركة العديد من الاقتراحات لحماية البيئة : أوضحت الشركة وجهة نظرها فيما يتعلق بالحماية البيئية حيث أن " ليس مهماً أين تعيش ، سواء في الصين أو الهند أو أمريكا أو البرازيل ، لا بد من العمل معا لحماية العالم " . وبذلك تقترح الشركة كيف أن كل فرد يستطيع المساهمة في الحفاظ على بيئة أنظف سواء كان هذا الفرد فلاح، مدرس ، مهندس ، عالم ... الخ .

وقد قامت الشركة بعمل هرم طبق الأصل عن هرم الجيزة المصري – وبذلك إشارة لرمزية وقدم حضارة الأهرامات التي ما زالت حاضرة إلى الآن – لاستضافة متحف البيئة وهي أحدى مساهمات شركة برود (Broad) لخلق وعي لحماية البيئة في المجتمع الصيني .

الانبثاق من خلال الثقافة والروحانية

Creative Emergence of Broad Through Culture and Spirituality

كون الشركة من أكثر الشركات طموحا في الصين أفضى ذلك إلى الاهتمام بالعاملين وتعليمهم وتطويرهم وزيادة معارفهم وبذلك أنشئت الشركة كلية برود للإدارة Broad School

Management داخل حرم المصنع ، أساتذة من جميع أنحاء العالم يحاضرون فيها لتطوير الموظفين وبنفس الوقت تعقد الكلية العديد من المحاضرات للعامة .

منطقة الشركة بأكملها مثيرة للدهشة لما تحتويه على مجسمات طبق الأصل لأهم رموز العمارة العالمية ، فإذا بجانب الهرم المشابه لهرم الجيزة المصري يوجد مجسم مشابه لقصر فرساي إضافة إلى منحوتات من البرونز لأهم الشخصيات العالمية مثل نابليون بونارت ، أدم سمث ، توماس أديسون .

كما أن مؤسس الشركة سعى لتوحيد أفضل الإنجازات من كل الثقافات ليرقى بتفكير موظفي الشركة للتفكير بما هو أبعد من ثقافتهم .

الإبحار لشركة برود Broad خلال التكنولوجيا والعلوم

Navigation of Broad through Science and Technology

خلق معرفة داخلية

طورت الشركة منتجاتها بعد أكثر من تسجيل سبعين براءة اختراع ، وتواصل الشركة تطوير تقنيات مبتكرة ومنتجات مبتكرة . ففي عام 1999 طورت الشركة أول عادم تبريد لعلاج الحرارة في العالم. وفي عام 2001 طورت الشركة أول مبرد ذو طاقة متعدد في العالم . وفي عام2001 ايضا طورت الشركة أول مبرد ذو مرحلتين بالطاقة الشمسية.

أوجد مؤسس الشركة " دورة المعرفة الجديدة " new knowledge cycle والتي يتم فيها وبشكل مستمر وثابت مشاركة مهندسو الشركة مع غيرهم مع مهندسين من كل أنحاء المعمورة لتقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء، وكذلك العملاء بدورهم يبقون على تواصل مستمر مع الإدارة العليا

للشركة والإدارة العليا تتواصل مع عملائها لتحسين التعاون فيما بينهم واكتشاف الحاجة وراء إيجاد منتجات جديدة.

بروود كشركة متكاملة ذات فاعلية Broad as an Effective Integral Enterprise

الالتزام القوي لتكون الشركة الرائدة في السوق

احد مبادئ الشركة المعلنة يقول: " صعب وعال " وذلك لتظهر سعيها الدؤوب لتكون شركة تتقدم كل مثيلاتها في مجال صناعة المكيفات الهوائية. فبالنسبة للشركة الرقم واحد من أجمل وأبدع لغات الإنسان في العالم. فسعي الشركة نحو التفرد هو الجزء المشرق في ثقافتها وحكمة موظفيها وتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع واهتمامها بعملائها . وليس بسهولة يتحقق ذلك، إذ لكل موظف هدف عليه أن يحققه كل يوم وعليه أن ينجزه في ذلك اليوم، ولا أحد يغادر وظيفته قبل تحقيق الهدف المطلوب تحقيقه .

وفي عام 2002 وحسب إحصائيات مكتب الصين الوطني للإحصاءات فإن الشركة احتلت رقم واحد في دفع الضرائب بين الشركات الخاصة في الصين وبنفس السنة تم تصنيف رئيس الشركة على أنه صاحب الرقم السادس والعشرين من حيث الثراء في الصين .

المبدأ الموجه للشركة: حامي للبيئة Guiding Principle : Environmental Protection

منذ عام 1996 والشركة قامت بالعديد من المحاولات للتأثير وإعلام كلا من الحكومة وشركات الكهرباء وكذلك المستخدم للمنتجات وهو المستهلك لمكيفات الهواء عن إمكانية استخدام المكيفات وبنفس الوقت حماية البيئة وتحسين فاعلية أداء المكيفات والتقليل من كمية استهلاك الطاقة وبذلك بذلت الشركة جهودا لإيجاد طريقة تناغم بها العلاقة بين تحسين نوعية الحياة وذات ربحية للشركة وتكون صديقة للبيئة .

موظفو شركة برود اعتبروا رئيسها التنفيذي مبدع وفنان في آن واحد لأنه لم تحكمه قواعد الربحية ولم يأسره تعظيم الثروة، ولم يخضع لآليات السوق، والمنافسة الشرسة .وعلى العكس فإن الشركة تمثل روح الشرق في البعد عن الماديات فأولى أولويات الشركة هي الأخلاق ، والاهتمام بالبيئة وليس الربح والنمو ، **فتطبيق مبادئ الرعاية والتطوير والأخلاق والاهتمام بالإنسان أو المجتمع المحلي أو البشرية ككل لم يؤدي إلى الخسارة بل أدى إلى تعظيم الربحية.** فالمؤسس المبدع نظر إلى الصورة الكبيرة للشركة في تصوره لعام 2015 رأى فيها الاقتصاد المستدام Sustainable Economy الذي يعبر فيه عن التزامه الفعلي لعمل تغيرات جذرية في المنظومة الاقتصادية والمجتمعية .

منهجية إدارة عملية التحول الإداري [1]

Managing Transformation Management Methodology

أثبتت الدراسات أن العديد من مشاريع التحول فشلت في تحقيق الفوائد المرجوة ويعزى ذلك لنقص في المعرفة المنهجية لإدارة التحول وكيفية التعامل مع تحول الأعمال حيث الأساليب القائمة غير قادرة على توفير أساس عميق لمحاولات التحول. ولذلك واحدة من التحديات الرئيسية هو توليد المعرفة الشاملة حول كيفية تنفيذ برامج التحول .

منهجية إدارة عملية التحول تقدم نظرة شمولية تكاملية عن المنظمة وعن كل التعقيدات في النظام البيئي المحيط بالمنظمة ،وأساس هذه المنهجية هو **الإدارة الفوقية (Meta-management)** التي توفر الأساس لنجاح التخصصات الإدارية الأخرى مثل الإدارة الإستراتيجية ، وإدارة العمليات ، وإدارة المخاطر، والكفاءات، وإدارة التدريب، وإدارة المشاريع .

تعرف منهجية إدارة عملية التحول: على أنها إدارة شاملة للتغيرات الكثيفة والمعقدة والتي يعتمد عليها مستقبل المنظمة بقوة .

السمات المميزة لمنهجية إدارة عملية التحول مقارنة مع المنهجيات الأخرى لإدارة عملية التحول

المنهجية الأولى : وهي البناء الهندسي للمشروع Enterprise Architecture وهي منهجية تصف إدارة الجهود العقلانية مثل تطوير مخطط للتنمية أو تنفيذه مع هدف تقديم أعلى جودة لرضا المستهلك.

هذه الطريقة مشتقة من تخصص تكنولوجيا المعلومات وتسعى لزيادة وكفاءة المنظمة من خلال تحليل الأوضاع في المنظمة وتحديد الأهداف ذات الصلة التي سوف يتم تحقيقها في المستقبل

[1] Uhi& Gollenia(2012),A Hankbook of Business Transformation Management Methodology.

فهذه المنهجية تطبق لمواءمة حلول تكنولوجيا المعلومات بشكل أفضل مع الأعمال وكذلك إدارة التغيير التدريجي بينما منهجية إدارة عملية التحول تركز على إدارة التغيرات الجذرية . إذ يوجد فروق من حيث الاستعمالات والأهداف والعمق بين كلتا المنهجيتين .

المنهجية الثانية : الإدارة الرشيقة Lean management وهي عملية مستمرة من التحسينات ، تتطلب وقتا لتطوير القيم والممارسات المطلوبة لتنفيذها . والجدول الآتي يلخص الفروقات بين الإدارة الرشيقة ومنهجية إدارة التحول .

جدول 1.1 مقارنة بين منهجية إدارة التحول وبين الإدارة الرشيقة .

	إدارة الرشيقة	**منهجية إدارة التحول**
نوع التحول الإداري	تحسين مستمر	تغيرات جذرية
الفترة الزمنية	طويلة الأمد	متوسطة الأمد
التركيز في التحول	تركز على الكفاءة	تركز على الفاعلية
توجه التحول	الإدارة العليا	من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا
دور المدير	مهم	مهم جدا
الثبات التنظيمي	يوصى به بشدة	يوصى به بشدة

المصدر :(Uhi&Gollenia ,2012,p11).

المنهجية الثالثة : إطار مكنزي (7s) Mckinsey 7s Framework

وهو نموذج إداري لتقييم ومراقبة التغيرات في الوضع الداخلي للمنظمة ويتكون النموذج من سبع عناصر وهي: الهيكل structure ، الإستراتيجية strategy، النظام system ، الأسلوب style ، الموظفين staff ، القيم المشتركة shared values ، المهارات skills.

هذا النموذج يصف تقنيات تشخيصية وليس تحليل أو تنفيذ التقنيات بينما منهجية إدارة عملية التحول تقدم منهجا شاملا وكاملا .

المنهجية الرابعة : سجل الأداء المتوازن Balanced scorecard

وهو أسلوب يحدد عددا من المجالات الأساسية مثل الشؤون المالية ، العميل ، العمليات فهو يوفر أداة لتحديد وقياس الأداء والأهداف وكذلك يعرض الترابط الداخلي بين مختلف التخصصات ويساعد على توفير إرشادات للإدارة الفوقية ولكن لا يمثل منهجية لإدارة عملية التحول في المنظمات.

فمنهجية إدارة عملية التحول تربط جوانب القيادة مع التخصصات التقنية من أجل توفير نهج شمولي والتنسيق بين التخصصات الإدارية المعزولة عن بعضها البعض .

الإدارة الفوقية Meta- Management:

وتمثل الإطار العام للتحول الإداري والمبني على نهج شمولي ومتكامل في منهجية التحول ، وتدمج الإدارة الفوقية ثلاثة من الركائز الجوهرية وهي التخصصات الإدارية Management Disciplines، ودورة حياة التحول الإداري Transformation Lifecycle، والقيادة Leadership.

نبذة عن الأمور الواجب مراعاتها لتنفيذ التحول الإداري بنجاح :

1- تنسيق التخصصات الإدارية الفردية على أنها نهج شامل متكامل .

2- تحديد تتالي وتتابع الأهداف التحويلية الشاملة لكل التخصصات الإدارية وأهداف إعطاء التنظيم .

3- تثبيت وترسيخ دورة حياة التحول الإداري ، فهذه الدورة تتكون من أربع مراحل أساسية هي:

3.1 مرحلة التصور Envision Phase .

3.2 مرحلة الانخراط /التشارك Engage Phase.

3.3 مرحلة التحويل Transform Phase .

3.4 مرحلة التحسين Optimize Phase.

4- تخصيص دور ومشاركة مدير التحول الإداري في إدارة عملية التحول .

5- خلق الالتزام عند كل الأطراف المعنية بعملية التحول .

6- خلق بيئة ثقافة من خلال الاستخدام الماهر للاتصال بغية توفير هدف واضح وفهم جيد لـ:أهمية التحول والفوائد المرجوة منه،والمخاطر المصاحبة له، وما هو التغيير المطلوب.

ركائز الإدارة الفوقية Pillars of Meta Management

فالإدارة الفوقية : إطار شامل لإدارة مختلف التخصصات(المجالات) وتوضيح الصلات والروابط بين التخصصات الإدارية ، والقيادة ، والاتصال – والتي تتيح لعملية التحول الإداري أن تكون فعالة .

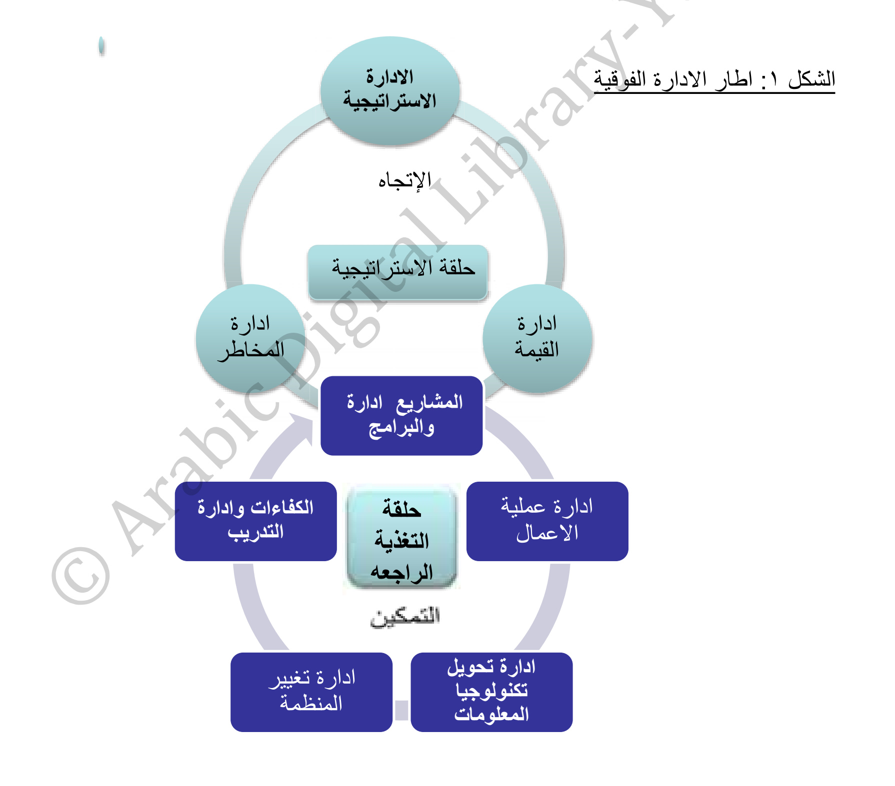
حسنات الإدارة الفوقية

- تركز على أبعاد سجل الأداء المتوازن من أجل التخطيط ومراقبة المعايير ، لذلك فإن الإدارة الفوقية تعيد استخدام وعلى نطاق واسع طريقه إدارة الأداء .
- توفير نموذج تكراري لدورة حياة التحول (تصور ،انخراط/ تشارك ، تحويل ، تحسين) والذي يسمح لفهم التحول الإداري على أنه عملية شاملة .
- توفر هيكل للتحول الإداري بما ذلك الطبقات الإدارية والأدوار الرسمية وغير الرسمية للإدارة.
- تقدم معايير لاختيار القائد المناسب وتروج المناصب الرئيسية وتسهل القيادة التحويلية.
- تساعد في خلق ثقافة وقيم مبنية على أساس مبادئ التحول ، ومبادئ توجيهية لاستيعاب ومؤسسة أهداف التحول

الركيزة الأولى من ركائز الإدارة الفوقية : تحديد أهدف التحول الإداري.

وهي قدرتها في التعامل مع التخصصات(المجالات) الإدارية المختلفة والمتعددة حيث كل تخصص له قواعد معرفية تأطره ومتطلبات وإجراءات. وكل هذا بدوره له مجموعة من الافتراضات من الناحية النظرية والمصطلحات الخاصة به مما يجعل كثير من الأمور مبهمة للموظفين في التخصصات(المجالات) الأخرى . فالتجزئة القائمة بين التخصصات قد تعيق عملية التحول ، فمنهجية إدارة عملية التحول تكامل بين هذه التخصصات وتوفر نظرة متعددة المفاهيم في التحول الإداري . ويبين الشكل ادناه الاطار العام للادارة الفوقية والمكون من من ثمانية مجالات ادارية.

الشكل ١: اطار الادارة الفوقية



المصدر : (Uhi&Gollenia ,2012,p15).

يتم اختيار التخصصات (المجالات) الإدارية الثمانية في طريقة منطقية في نوعان : الأول : الاتجاه ، والثاني التمكين .

يتكون الإطار العام للإدارة الفوقية وهي أساس منهجية إدارة التحول من .

1- حلقة الإستراتيجية والتي تتألف من الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر وإدارة القيمة . ويتم صياغة إستراتيجية التحول مع أخذ بعين الاعتبار محددات الوقت والميزانية ويتم توجيه التخصصات في منهجية إدارة عملية التحول ويتم توجيه جهود التحول .

2- حلقة التغذية الراجعة : التي تشمل إدارة التغيرات المتزامنة بدءا من تكنولوجيا المعلومات من خلال العمليات إلى التنظيم بالإضافة إلى خلق كفاءات جيدة من خلال التعلم والتدريب وبذلك إيجاد أفراد في كل مستويات التحول مدربين جيدا ولديهم المعرفة بالتحول .

التمكين موجود في حلقة التغذية الراجعة من منهجية إدارة عملية التحول والتي يتم فيها تنفيذ إستراتيجية التحول والتعلم من النتائج وهذا التعلم يؤدي إلى تصحيح إستراتيجية التحول .

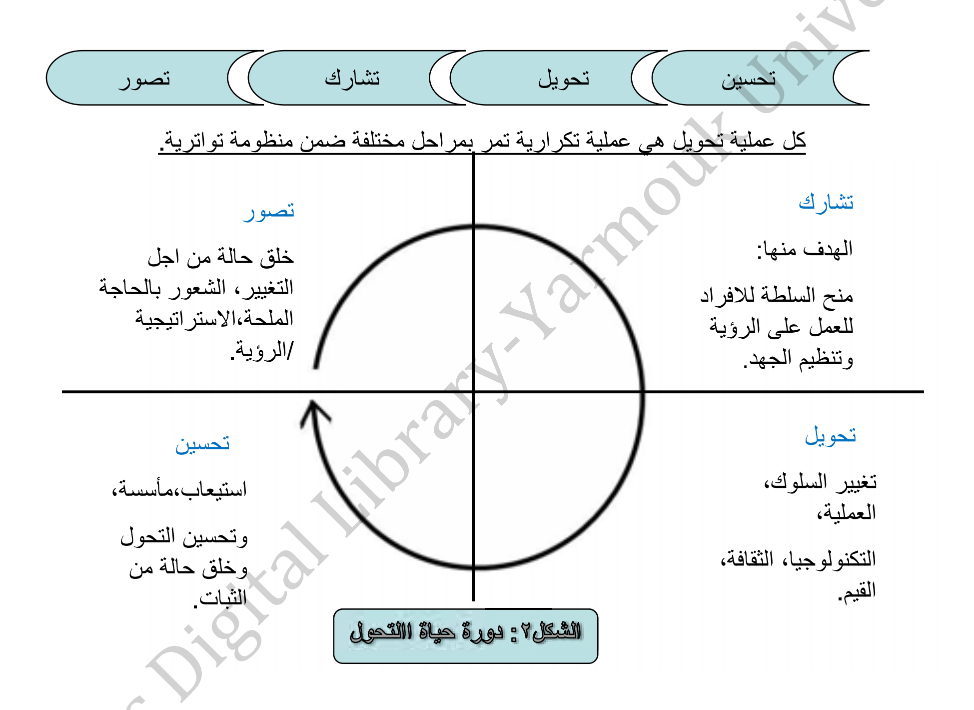
فالتحول الإداري يجب أن يوازن بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وهذا يتطلب مساهمة عدة حقول مثل حقل الإدارة أو حقل علم النفس وحقل تكنولوجيا المعلومات والتي تعكسها تخصصات الحلقة الثانية في إطار الإدارة الفوقية .

الركيزة الثانية في الإدارة الفوقية

دورة حياة التحول الإداري Transformational Life Cycle

التي توفر خارطة عامة من مناطق التغيير لتتيح الفرصة لفهم الطبيعة التكرارية للتحول الإداري فعملية التحول الإداري ذات طبيعة تكرارية وتذهب خلال عدة مراحل من الدورات المتكررة ، وهذه المراحل هي: التصور، والانخراط /التشارك، والتحول ، والتحسين . وتشارك

التخصصات(المجالات) الإدارية الثمانية في جميع مراحل دورة حياة التحول بدأ من أي جانب من الجوانب العقلانية للتحول إلى خيارات التنفيذ التي قد تحتاج إلى إعادة النظر ضمن سياق تطور التحول .



الشكل٧: دورة حياة التحول

المصدر : (Uhi&Gollenia ,2012,p17)

مراحل دورة حياة التحول :

المرحلة الأولى التصور Envision : وتحتضن هذه المرحلة سؤال كيف ولماذا التغيير وما هي الحاجة الدافعة للتحول ، ومدى قدرة المنظمة على إدارة التحول،وتشخص هذه المرحلة الحاجة للتحول ،فهي تمثل الرؤية الإستراتيجية للتحول .

أهداف المرحلة :

- يتم تصور الإستراتيجية والرؤية في التعامل مع عملية التحول ، وهذه الخطوة تحتوي على كل من القدرات التحليلية والإبداعية والنظرة بعيدة المدى .
- خلق الالتزام لتطوير الإستراتيجية من قبل فريق الإدارة العليا .

الرؤية، وتمثل قلب التحول الإداري ، فلا بد للتحول من امتلاك رؤية ذات أهداف محددة والسؤال المهم في هذه المرحلة : ما مدى قدرة المنظمة وموظفيها للقيام بعملية التحول الإداري ولا بد من الحصول على موافقة المساهمين على أجراء عملية التحول .

النتائج المتوقعة من هذه المرحلة :

- إدارة الحاجة وراء أجراء عملية التحول .
- تحديد الإستراتيجية والرؤية .

متطلبات هذه المرحلة :

- القدرة التحليلية .
- الإبداعية .
- نظرة بعيدة المدى .

المرحلة الثانية : الانخراط/التشارك Engage : وتمثل هذه المرحلة تعبئة الالتزام في المنظمة وعناصرها والمشاركة والاتصال وتأسيس مشاريع منفصلة للقيام بزخم التغيير .

فالتحول يتطلب فهم واضح عبر كل المنظمة عن ما هو التغيير المطلوب ، لماذا هو مطلوب ، وكيف يمكن تحقيق التغيير وقياسه ومن هو المسؤول عن التغيير . فخطة مفصلة ومواءمة

مستمرة مع وظائف الإدارة يتطلبها تحقيق الالتزام من كل المنظمة والانخراط مع الإدارة الوسطى عامل مهم لتسهيل عملية التحول .

النتائج المتوقعة في هذه المرحلة :

- إنشاء مشاريع منفصلة .
- الاتصال لأجل التحول .

متطلبات هذه المرحلة :

- خطة مفصلة .
- مواءمة وظائف الإدارة .

مرحلة التحويل Transform : التحول ينطوي على إعادة التنظيم ، عمليات إدارية جديد ، خلق وحدات إدارية جديدة وقد يتضمن التحول كذلك إعادة توزيع الموظفين ، نقل الموظفين واستخدام قرارات جديدة ، وتغيير سلوكيات الموظفين ، وقيمهم المشتركة كما يتعدى التغيير ليصل إلى تغيير التكنولوجيا ، العمليات الإدارية والأنظمة . فالعناصر النفسية والعناصر العقلانية للتحول يجب أن تكون حاضرة .

النتائج المتوقعة من هذه المرحلة :

- وحدات إدارية جديدة .
- عمليات إدارية جديدة .
- علاقات جديدة .

متطلبات هذه المرحلة :

- فهم والتزام الأفراد بالتحول .
- تحويل ناجح لتكنولوجيا المعلومات .

مرحلة التحسين Optimize : وفي هذه المرحلة توحيد المكاسب المرجوة من التحول وقياس الإنجازات التي حققت وأن أي سلوك تقاعسي تتم معالجته. وهذا بدوره سوف ينشئ الظروف لتحول إداري فعال والقدرة على التغيير قد نمت وزادت .

النتائج المرجوة من هذه المرحلة :

- قياس للعمليات والإنجازات .
- حذف كل تصرف تقاعسي .

متطلبات هذه المرحلة :

- مأسسة وتفعيل التحول .
- خلق حالة من الثبات .

فالتكرار المستمر واستعداد العودة إلى مراحل دورة حياة التحول في حل المشاكل هو عنصر رئيسي في عملية التحول .

التحديات المتعلقة بدورة حياة التحول :

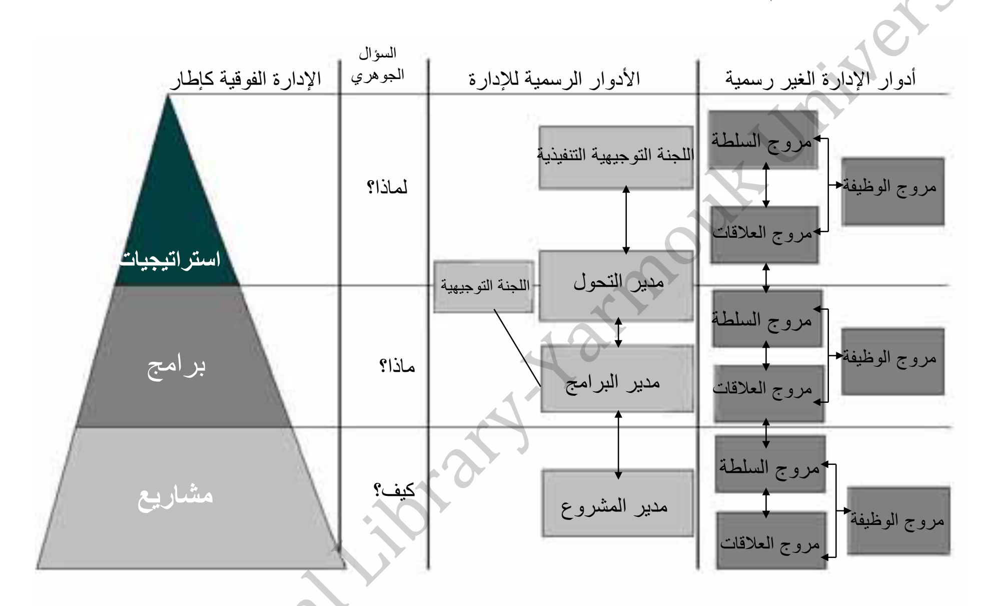
- الطبيعة التكرارية للتحول الإداري يجب أن تأخذ بعين الاعتبار .
- التعامل مع نتائج أو عواقب غير مقصودة .
- فعالية وكفاءة تغيير تكنولوجيا المعلومات .

الركيزة الثالثة من ركائز الإدارة الفوقية : أدوار الإدارة المعنية بالإدارة الفوقية .

مراحل الأربعة لدورة حياة التحول الإداري تنفذ بواسطة العديد من الأدوار الإدارية فالفريق ودوره غاب وبشكل كبير عن تصور التغيير . ففي المجال العملي وتكوين فريق التحول من حيث مستوى عال لتأييد عملية التغيير ورعاية التغيير وهم المسؤولون عن المسألة التشغيلية ومدير المشروع

والذي يتابع وعلى أساس يومي سير عملية التحول. فتحديد الأدوار المطلوبة والأشخاص المناطة بهم تأديتها مطلب أساس ضمن إطار الإدارة الفوقية .

وهنا الأدوار تنقسم إلى : الأدوار الرسمية للإدارة والأدوار غير الرسمية للإدارة .



الشكل٣: الهيكل التنظيمي للادارة الفوقية

المصدر : (Uhi&Gollenia ,2012,p20)

والقسم الأول الأدوار الرسمية للإدارة وتأتي على النحو الآتي :

1- دور اللجنة التنفيذية التوجيهية العليا Executive Steering Committee والتي تحتل قمة الشركة وهي مسؤولية عن خلق إطار للإدارة الفوقية وكذلك إيجاد القدرات التسهيلية وخلق ثقافة وبيئة التغيير .

2- وثم يأتي دور مدير عملية التحول الإداري Business Transformation Manager والذي ينصب اهتمامه في جعل إستراتيجية عملية التحول واقع ملموس وتحقيق تغيير الأعمال المقترحة ،

فهو يلتزم بهذا الدور بدءا من أول مرحلة من مراحل دورة حياة التحول (التصور) إلى نهاية المرحلة الأخيرة فيه وهي مرحلة (التحسين) . كما يقوم بكتابة تقارير عن سير عملية التحول ويرفعها للجنة التنفيذية التوجيهية العليا .

3- ثم يأتي دور مدير البرامج Program Manager والمسؤول عن توجيه المشروعات الفردية لتواءم وتوافق أهداف التحول الإداري ويقرر السياسة الرقابية ، والتقرير، وهيكلة المشروع وهو كذلك المسؤول عن الشؤون المالية الرقابية ويقوم باختيار مدير المشروع .

4- ومن ثم دور مدير المشروع Project Manager الذي يبدأ أو يشرع بالتخطيط والتنفيذ وينهي المشروع وهو مسؤول أمام مدير البرامج عن تنفيذ أهداف المشروع المقررة ضمن الوقت والتكلفة والنوعية المتفق عليها

ولتنفيذ هذه الأدوار بفاعلية يتم تعيين مسؤوليات واضحة. فالترسيم الرسمي للأدوار الإدارية للتحول يعطي توصيف مريح أكثر من المناهج الأخرى وأن هناك اتصال باتجاهين بين الموظفين المناط بهم تنفيذ عملية التحول. وهذا دليلا يعكس وجود حلقات من التغذية الراجعة عند كل نقطة اتصال بين العاملين في تنفيذ التحول الإداري .

القسم الثاني : الأدوار غير الرسمية للإدارة

الدول الأول : المروج للسلطة The Power Promoter الذي يوفر الرعاية على أعلى مستوى من القيادة وهو أقوى رافع للتحول وهذا الدور يمكن كل من مدير برامج التحول ومدير المشروع في المضي قدما بتنفيذ الأهداف المطلوب الوصول إليها .

والتمكين يستخدم فقط عند الحاجة الحتمية لدفع التحول إلى الأمام . وإن إساءة استخدام القوة والتمكين يخلق حالة من عدم الثقة ومقاومة التغيير .

الدور الثاني المروج للعلاقات The Relational Promoter والذي يوفر الكفاءة الاجتماعية والمواهب والقدرة على الإقناع والجمع بين شبكة قوية مع مستوى معين من المعرفة الصريحة وبالتالي خلق الرغبة للتغير. وهذا يتطلب وجود "قائد الرأي" لتنفيذ التحول ومروج العلاقات يعمل دور الوسيط بفضل خبرته الاجتماعية الكبيرة وخبرته في حالات الصراع .

الدور الثالث مزود الوظيفة أومروج الوظيفة The Functional Provider هذا الدور يعطي برنامج التحول مستوى عالٍ من المعرفة القائمة على الخبرة بناءا على اهتمام متعهد الوظيفة وخبرته في موضوع التحول وعمله في هذا المجال .

وهذا الدور مهم لأن مروج الوظيفة يمكنه الإجابة على الأسئلة المتخصصة فهو يملك سمعة جيدة كصاحب اختصاص يعمل ضمن اختصاصه ويقدم العون اللازم عند الحاجة إليه في المنظمة .

هذه الأدوار غير الرسمية موجودة في مستويات التحول سواء في برنامج التحول ومشروع التحول فهناك المروج صاحب التخصص (التشغيلي) ، المروج صاحب الاختصاص (التكتيكي) ، والمروج وصاحب الاختصاص (الإستراتيجي) ، والجمع بين هذه الأدوار الغير رسمية يتطلب وجود درجة عالية من التنسيق .

مبادئ الإدارة الفوقية Meta- Management Principles

وهي دليل موجز ومبادئ توجيهية وإرشادية لاستيعاب وإطفاء الطابع المؤسسي على أغراض وأهداف التحول الإداري .

وهذه المبادئ هي :

- هدف التحول الإداري تحديد أهداف واضحة وشاملة .
- الاتصال والتنسيق : التواصل والعيش مع الرؤية .
- القيادة .
- الثقافة والقيم .

هدف التحول الإداري : لا بد من التنسيق بين مختلف التخصصات الإدارية والنهج المناسب لذلك هو سجل الأداء المتوازن على الرغم من هذا الأسلوب لا يصف عملية التغيير ولكنه يوفر نموذج يعمل على تكامل التخصصات المختلفة من خلال تحديد أهداف الدعم المتبادل بين هذه التخصصات.

فسجل الأداء المتوازن هو أداة مثالية لتعريف هدف متوازن ضمن مشروع التحول كما أنه يبسط الأمور من خلال كسر الجوانب الرئيسية للإستراتيجية ، ويوفر صلات واضحة بين الأنشطة الأساسية فهو يوفر أساس منطقي واضح لتتابع أهداف التحول عبر مستويات المنظمة بذلك يكون داعم قوي للجوانب التواصلية للانتقال .

الاتصال والتنسيق : فأهمية الاتصال بين مختلف الدوائر والأقسام في المنظمة ضرورية في عملية التحول، فالأولوية تعطي لتطوير فهم عام ومشترك لجهود التحول، فمبدأ الاتصال هو مكون ضمني في عملية التحول الإداري وليس صريح .

فالاتصال يحتوي على :

- الاتصال لمعرفة الحاجة أو سبب التحول .
- تأسيس لغة مشتركة للتأكد من عدم وجود تفسير فهم للمفاهيم الرئيسية .
- الاتصال من أجل القيم والمبادئ والإرشادات التوجيهية للتحول لخلق أرضية وأساس وبنية للتحول . فصعوبة التواصل في المنظمة تفسر عامل هام يساهم في ضعف نجاح عملية التحول .

الإطار العام الأساسي للاتصالات أو (مبدأ التواصل) .

- شخصية المرسل للرسالة .
- محتوى الرسالة .
- شخصية متلقي الرسالة .

الحاجة إلى تصنيف أصحاب المصلحة في إدارة عملية التحول هو متطلب مهم وذلك لأجل قياس رد فعل من حيث القبول والمقاومة التي تواجهها عملية التحول .وتبعا لهذا التصنيف فإن هناك عدة طبقات من المتأثرين في التحول الإداري .

الطبقة الأولى الذين هم على وشك التأثر بالتحول Imminently Affected by Transformation ومثال على ذلك الأفراد الذين يعملون في قسم إدارة الموارد البشرية تم نقلهم من خلال تأسيس مركز خدمة المشترك .

الطبقة الثانية : هم الذين يتأثرون بشكل مباشر بالتحول

Directly Affected by Transformation ومثال ذلك العاملون في قسم الموارد البشرية يتأثرون خلال تغيير العمليات الإدارية .

الطبقة الثالثة : هم الذين يتأثرون بشكل غير مباشر بالتحول الإداري .

Indirectly Affected by Transformation ومثال على ذلك العملاء من داخل قسم إدارة الموارد البشرية أو العملاء من الخارج تأثروا خلال تغيير تسليم الخدمات كل واحده من هذه الطبقات لها مواقف مختلفة تجاه التحول من درجة عالية من قبول التحول إلى مقاومة لعملية التحول .

وإحدى الطرق الأساسية لضمان فاعلية التحول الإداري هي تحديد خط واضح بين الأهداف التنظيمية الشاملة وبين الأهداف المحددة للموظف ويجب أن تكون الأهداف ذات معنى للموظف ومن خلال الاتصال فإن قبول رسالة التحول لا تعتمد فقط على محتوى الرسالة ولكن كذلك على مصداقية والثقة التي تقع على عاتق القيادة

التحديات المرافقة لمبدأ الاتصال :

- الحاجة إلى تصنيف أصحاب المصلحة (المتأثرين) .

- تحديد خط فاصل بين أهداف التحول الإداري لكل تخصص إداري وكذلك لكل أعضاء المنظمة .
- التبني الفردي لمبدأ الاتصال .

القيادة Leadership

تم الحديث عن القيادة وبإسهاب عن أهمية القيادة كأحد مقومات التحول الإداري وإدارة منهجية التحول تقترح أسلوب قيادي جديد ينطوي على دور مدير عملية التحول من حيث إتاحة السلطة الكافية لإدارة عملية التحول ويحدد المسؤوليات المطلوبة .

العلاقة بين القائد والتابعين تحتوي على الأبعاد التالية :

- توفير الرؤية واكتساب الثقة والاحترام .
- استخدام الرموز والشعارات لتركيز الجهود .
- ترويج الذكاء والفطنة ، وإيجاد طرق حل المشاكل .
- إعطاء الاهتمام الشخصي ، ومعاملة كل فرد على حدا .

الثقافة والقيم Culture and Values

لا بد من وجود لغة تفاهم مشتركة ، وخلق بيئة ثقافية بالاعتماد على استخدام ماهرو للاتصال، فخلق أساس ثقافي ضروري وواجب أساسي لمبدأ الاتصال فالموظف بحاجة ليشعر بأن المنظمة لديها هدف لتحققه وإن التغيير سوف يساهم في تنمية المنظمة التي ينتمي إليها ويساعدها على البقاء وكما نفس الوقت أن التغيير متطابق مع قيم المنظمة .

وللتحرك نحو نهاية موحدة للتواصل فإن هذا يتطلب تواجد ثلاثة عناصر هي :

- الأشخاص المناسبون .
- القيادة .
- التنشئة الاجتماعية .

التنشئة الاجتماعية Socialization

وهذا يتضمن غمس الموظفين ضمن منظومة قيم وأهداف التحول واستيعاب هذه الأهداف والقيم ولا بد من خلق إحساس من الانتماء ، مع إعطاء الاستقلالية للموظف، وتوضيح الفرق بين الالتزام والسيطرة ، فالسيطرة تمثل تركيز قوى على الامتثال القسري بفعل الحوافز أو العقوبات بينما الالتزام ينطوي على شعوب التماهي مع التحول الأعمال والإيمان بالأهداف الرئيسية لعملية التحول .

ويتم تركيب أثنين من الجوانب الرئيسية للإدارة الفوقية مبدأ التواصل Communication Principle مع الاحتياجات الأساسية الجوهرية Intrinsic Core Values . فمبدأ التواصل يمثل التوجه نحو العلاقات وليس اعتبارات مهمة : (التقدير والتعاطف والانفتاح ، فالموظفين الذين يتم تقدير جهودهم أثناء تنفيذ عملية التحول ، يشعرون بالتزام أكبر وإيجابية أعلى تجاه عملية التحول . والتعاطف مهم في فهم ما يمر الناس به خلال عملية التحول الإداري الذي يؤثر على حياتهم العملية والعلاقات ، والانفتاح ضروري من أجل إحضار أي أصوات بناءة تساهم في حل الصراعات .

فيما الاحتياجات الجوهرية الأساسية تبرز متطلب التركيز عن الدافع في عملية التحول بدلا من المكافآت والعقوبات وفي هذه التركيبة بين مبدأ التواصل والحاجات الجوهرية الأساسية يوجد ثلاث عناصر أساسية :

- يجب أن يكون الدافع وراء التحول التحكم الذاتي أو الاستقلالية ، يجب إعطاء الناس الحرية والمسؤولية لتنفيذ التحول .

- حاجة الصلاحيات التي تبرز أهمية انتقال الموظفين خارج منطقة الراحة الخاصة بهم لتبني ممارسات ومهارات جديدة .
- الشعور بالانتماء يحدد حاجة الأفراد على الانضمام إلى شركة جاذبية لديها هوية واضحة، فالجمع بين مبدأ التواصل (الاتصال) والاحتياجات الأساسية سوف يزيد من استيعاب أهداف التحول مما يؤدي إلى احتمال أكبر لفاعلية التحول .

المبادئ الثقافية ذات العلاقة:

- تحديد القيم وتسهيل استيعاب التحول .
- إنشاء بيئة ثقافية بواسطة استخدام ماهر بالاتصالات .

تحديات متعلقة بالإدارة الفوقية :

- التغلب على جمود المنظمات .
- الحاجة لتطوير فهم عام لجهود التحول (الاتصالات الفوقية ، Meta– Communication).
- إيجاد قادة مهرة قادرين على توفير سياق وتشكيل فهم لاقتراحات جديدة وخطط .
- لغة عمل واضحة .
- استعمال ماهر للاتصال .

الإدارة الفوقية تتضمن العناصر التوجيهية لخلق بيئة مناسبة لتحول إداري ناجح مثل المبادئ القيادية ، والقيم ، والسلوك ، ومبادئ الاتصال ، كما أيضا تتضمن الهياكل التنظيمية التي تسهل التحول الإداري وبذلك توفر الإدارة الفوقية أو المظللة إطاراً عاماً عملياً تطبيقياً يضمن التكامل ما بين تخصصات (مجالات) الإدارة المختلفة، حيث أن التحول الإداري عملية معقدة وصعبة نظرا للتوقعات غير الواضحة أو بسبب وجود قيادة غير فعالة وفشل في عملية الاتصال والتنسيق مما يؤدي إلى مقاومة التغيير ، وجود الصراعات والفوضى وبالتالي نقص في الدعم المطلوب للمضي قدما في عملية التحول.

وضمن الإدارة الفوقية فإن التحول الإداري يؤطر كنشاط مخطط له ، وتسهل الإدارة الفوقية التغيرات المرافقة لعملية التحول. ويمكن تشبيه الإدارة الفوقية بأنها القدرة الديناميكية التي تجمع بين العناصر المختلفة اللازمة للتغيير، وتتيح المزج بين هذه العناصر وكذلك إعادة المزج بينها لضمان فاعلية مستمرة للمنظمة.

وتحتوي الإدارة الفوقية على خطوات تفصيلية تمثل إطاراً عملياً فعالاً والذي يسمح لفهم التحول الإداري على أنه عملية شاملة حيث يشمل هذا الإطار على الخطوات ومراحل التحول الإداري (دورة حياة التحول الإداري) والتي تشتمل على مرحلة التصور في بداية عملية التحول الإداري حيث يتم صياغة إستراتيجية عملية التحول ومن ثم تأتي مرحلة الانخراط والتشارك والتي تمثل تعبئة الالتزام في المنظمة للقيام بعملية التحول ثم مرحلة التحويل والتي تتضمن إيجاد وحدات وعمليات وعلاقات إدارية جديدة تضمن تحول ناجح، والمرحلة الأخيرة هي مرحلة التحسين ويتم فيها قياس الإنجازات التي حققت وأن القدرة على التغيير قد نمت وزادت ومن ثم تأسيس وتفعيل التحول .

وسوف تكون هذه المراحل الأربعة (دورة حياة التحول) هي الإطار التطبيقي المستخدم للاستدلال به على وجود تحول إداري فعلي في مصنع طباشير الأردن في الكرك .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

منهجية الدراسة :

الهدف من هذا الفصل هو إعطاء القارئ فكرة عن فلسفة البحث (Research Philosophy) التي طبقت في هذه الرسالة ، بدأ بالمظلة العامة التي تظلل البحث وما يأتي تحت هذه المظلة من مداخل مفاهيمية ،وأطر منهجية ،والطرق البحثية التي وظفت لجمع البيانات، ومن ثم التقنيات التي استخدمت لتحليل هذه البيانات والوصول إلى حقيقية وماهية التجربة الأردنية في التحول الإداري من خلال مصنع طباشير الأردن في الكرك.

أن أبعاد منهج البحث العلمي المعاصر له خمس مستويات تمثل في الوقت نفسه الجذور الفلسفية للبحث(Lessem&Schiffer,2008,p22) كما ورد في بحث (الرشيد ،2010) وهذه المستويات هي

المستوى الأخلاقي (**Axiology**) : وهو المعنى بتوخي الجانب الأخلاقي في إعداد البحث ورسالتة السامية المتمثلة بغايات مثل نقل المجتمع إلى مستوى أفضل.

المستوى الوجودي (**Ontology**) : وهو المعني باستكشاف ماهية الحقيقية التي يسعى البحث إلى سبر غورها.

المستوى المعرفي (**Epistemology**) : وهو المعنى بالتصورات والمداخل المعرفية الموجهة للبحث وبناء أركانه.

المستوى المنهجي (**Methodology**) : وهو المعني بالنهج المتبع للحصول على المعرفة ومعالجة مكوناتها .

مستوى الطريقة(**Method**) : وهو المعني بالتقنيات التي يتم تجهيز المعلومات بواسطتها في السياق البحثي

فمن منظور وجودي (Ontological Perspective) ينبغي توظيف النهج الظواهري (Phenomological Approach) في هذا البحث الاستكشافي لمصنع ريادي تحولي، لأن الظواهرية تعني بدراسة الظاهرة وطبيعتها. فالظواهرية هي علم وصف الظاهرة وصفا مستقلا عن الوسائط المادية التجريبية إذ يعتمد على تحليل الظاهرة تحليلا عقليا ، مبنيا على القصدية (الوعي) في الشعور ، مرتكزاً على التتالي في عملية التحليل ، وإن التجربة ليست معياراً لصحة الأفكار، ولا يمكن فصل الذات عن الموضوع ، ولا يمكن إدراج الوقائع الاجتماعية والوقائع الفيزيائية في الفئة نفسها، وأن الحقيقية ليست مطلقة[1].

وكذلك الظواهرية تعني بكيف يعي الأشخاص العالم من حولهم وبالأخص ماذا ينبغي على الفيلسوف / الباحث في رسم أفكاره فيما يخص فهمه لهذا العالم. وتعتبر الظواهرية أن السلوك البشري هو منتج نابع من تفسير الناس للعالم حولهم .فهي تحاول رؤية الأشياء من وجهة نظر هؤلاء الناس من أجل فهم معاني سلوكهم الشخصي.[2]

ومن منظور معرفي (Epistemological Perspective) تم اختيار التفسيرية (Interpretivism) كمدخل معرفي وذلك لأن مجال العلوم الاجتماعية (الناس ومنظماتهم يختلف اختلافا جوهريا عن ذلك الموجود في العلوم الطبيعية Natural Science) ،لأن التفسيرية قائمة على افتراضات أهمها التفاعل بين الباحث والظاهرة المبحوثة (التأكيد على انخراط الباحث في الظاهرة موضوع الدراسة والتحليل)، للإسهام في إنتاج وتوليد المعلومة البحثية ذات العلاقة من أجل التوصل

---

[1] Ar.wikibooks.org/wiki/ المذهب – الظواهري

[2] Business research strategies ,page22

* يلفت الانتباه إلى أن البحث استخدم الأسلوب الإحصائي الكمي في أحد جوانبه الفرعية من خلال استقصاء آراء عينة من العاملين للتحقق من بعض الجوانب الدالة على عملية التحول الإداري في المصنع.

إلى تشخيص أدق وأدل وأكثر حقيقة وملامس لواقع الظاهرة التي يتم بحثها، وتوفير الحرية للباحث في الاجتهاد والتفسير والاستدلال من اجل التوصل إلى خصائص معطيات الظاهرة التي يتم بحثها (الرشيد،2010).

المنتج النهائي لهذا الإطار المعرفي (التفسيرية) هو توليد نظرية من خلال الاستعانة بالأسلوب الاستدلالي الاستقرائي **Referential Inductive** بخلاف الإطار المعرفي الوضعي (**Positivist Approach**) والذي يفترض حيادية الباحث من الظاهرة المبحوثة ، وأن الحقيقة موجودة وعلى الباحث أن يكتشفها ،وعليه أن يختبر صحة فرضياته أم خطأها تجريبيا وبناءا على نتائج اختبار النظرية المقرة مسبقا يتم قبول النظرية أو رفضها والتي يتم الوصول إليها من خلال الأسلوب الاستنباطي الاستنتاجي (**Deductive Approach**)، (Omona,et at 2005) .

منهجية البحث **Research Methodology**: تم الاستعانة بالنظرية التجذيرية (**Grounded Theory**) منهجية لهذا البحث النوعي (Qualitative) بشكل جوهري * والذي يهدف من خلال استخدامه لتحقيق هدفين : أولهما زيادة الفهم في ظاهرة ، أو مشكلة ما ، لا نعرف عنها إلا النزر اليسير.

ثانيهما أنه يمكن استخدامه للحصول على وجهات نظر وآراء مختلفة والحصول على معلومات معمقة من الصعب التعبير عنها بطرق كمية أو إحصائية فتوظيف هكذا منهجية تساعد على سبرغور جوانب وتفاصيل صيرورة التحول الإداري .

يعود الفضل في تطوير النظرية التجذيرية إلى كل من Strauss and Glasser وهما عالمي اجتماع أمريكيان ألفا كتاب The Discovery of Grounded Theory عام 1967 ليعلنا ولادة منهجية جديدة في البحث النوعي .

وتعنى النظرية التجذيرية باستخراج المعنى من البيانات النوعية (البيانات التي تم جمعها من خلال استخدام أساليب نوعية في البحث كالمقابلات الشخصية على سبيل المثال)، ويتم جمع هذه البيانات في الميدان (ميدان الظاهرة المبحوثة) ، (Omona,et at 2005) .

والسمة المميزة لمنهجية النظرية التجذيرية هو توليد نظرية من البيانات التي تم جمعها بأساليب نوعية للاستدلال على واقع الظاهرة المدروسة وتحديد معالمها الرئيسية ليصار إلى تأطيرها مفاهيمياً ونظرياً لاحقا ،وتهدف النظرية التجذيرية (Grounded Theory) لانبثاق أو ظهور نظرية (تصور / معنى) من البيانات التي تم جمعها عوضا عن استكشاف البيانات لتأكيد نظرية قائمة تم افتراضها وتحديدها مسبقا Pre-determined Theory. مع التنويه هنا إلى الاستعانة بمداخل مفاهيمية واسعة مرتبطة بالموضوع المبحوث كمرشد وموجه لمسار الدراسة التجريبية واستقصاء بياناتها.

النظرية التجذيرية قائمة على افتراض أن النظرية صيرورة Theory is Process وهذه الصيرورة تبدأ من خلال تحديد مشكلة أو ظاهرة ما يتناولها البحث، ومن ثم تحديد منطقة (ميدان) البحث ، ومن ثم جمع بيانات خام بواسطة أساليب نوعية، ومن ثم ترميز هذه البيانات وتحليلها أولا بأول مما يكون لدى الباحث استنتاجات تساعده على رسم وتشكيل نظريات / تصورات / رؤى / معاني تقوده لمعرفة ما يحدث في الموضوع الذي يتناوله بحثه .

والجانب الأساسي لمنهجية النظرية التجذيرية أن النظرية/ الإطار المفاهيمي التي قام الباحث باشتقاقها بعد جمع البيانات وتحليلها مستمدة ومتجذرة في هذه البيانات. (Omona,et at 2005) .

كما يتم توظيف دراسة الحالة Case Study من أجل التعمق في دراسة موضوع البحث ، إلا وهو التحول الإداري حيث يتأمل تلمس حيثيات التحول الإداري من منظور داخلي وتعتبر دراسة الحالة شكلا مميزا من البحث التجريبي (Yen,2003) :

- حيث تسمح للباحث بالاحتفاظ والإبقاء على خصائص ذات معنى شامل للأحداث في واقع الحياة .
- تكمن قوة دراسة الحالة في قدرتها على التعامل مع مجموعة متنوعة من الأدلة مثل : الوثائق، المقابلات ، والملاحظات .
- دراسة الحالة لا تتطلب التحكم والسيطرة على الأحداث السلوكية فهي مفيدة في الحالات التي يمتلك فيها الباحث القليل من السيطرة على الأحداث .
- تسمح باستخدام أساليب كمية في البحث مثل توزيع استبيان (تجمع بين الأسلوب النوعي والأسلوب الكمي).
- تحتوي دراسة الحالة على المراقبة المباشرة للأحداث التي تجري دراستها ومقابلات مع الأشخاص المشتركون في تلك الأحداث .

وتم استخدام طرق متعددة لجمع البيانات في هذه الدراسة وذلك باستخدام أساليب نوعية .(أجراء مقابلات شخصية معمقة مع الأشخاص المشاركون في صياغة أحداث التحول الإداري في مصنع طباشير الأردن في الكرك والهدف من هذا النوع من المقابلات هو التعرف على آراء الذين تم

مقابلتهم حول الظاهرة المبحوثة) واستخدام أساليب كمية (توزيع استبانة على عينة من موظفي مصنع طباشير الأردن في الكرك البالغ عددهم 120 موظفا وموظفة). فالمزج بين أساليب كمية ونوعية في بحث واحد هي أحدى مميزات إستراتيجية دراسة الحالة التي تسمح بنفس الوقت من استخدام أساليب كمية وأساليب نوعية معا .

وسوف يتم استخدام تقنية تحليل المحتوى (Content Analysis) كتقنية ثانوية في البحث وتظهر أهمية هذه التقنية في بلورة جوانب الظاهرة المبحوثة بطريقة غير متحيزة وأكثر مصداقية (الرشيد،2010).

جمع البيانات : تمت الاستعانة بطرق متعددة لجمع البيانات مستخدما كلا من الأساليب النوعية والأساليب الكمية على النحو الآتي : أولا استخدام المقابلات الشخصية حيث تم إجراء هذه المقابلات من قبل الباحثة مع الأشخاص المشتركون في صياغة أحداث الظاهرة المبحوثة وركزت المقابلات على التعرف على الأسس التي ينطلق منها التحول الإداري في مصنع طباشير الأردن في الكرك وكانت المقابلات مطولة ومعمقة بهدف الوصول إلى وصف اشمل وأعمق لظاهرة التحول الإداري في المصنع.

بناء أسئلة المقابلة : عملت الباحثة على بناء مجموعة من الأسئلة التي تتيح إجراء حوارات معمقة ومثمرة حول موضوع البحث وتم صياغة الأسئلة بعد الإطلاع والدراسة للموضوعات المتعلقة بالتحول الإداري وتوافرت عليها الباحثة .

ومن ثم تم مناقشة الأسئلة من الأستاذ الدكتور المشرف على الرسالة قبل الشروع في إجراء المقابلات الشخصية المطولة .

مؤشرات صدق أداة المقابلة وثباتها

يرتبط صدق أداة المقابلة بمدى فاعلية الأسئلة في الكشف عن ما تريد الباحثة الوصول إليه وهو الوصول إلى حقيقة وجود تحول إداري ناجح في مصنع طباشير الأردن في الكرك .

وللتأكد من صلاحية الأسئلة عملت الباحثة :

- صياغة الأسئلة بشكل دقيق ومتأني .
- مناقشة الأسئلة مع الأستاذ المشرف على الرسالة وبشكل مستفيض وتم تعديل الأسئلة في ضوء الاقتراحات التي قدمها البروفيسور لجعل الأسئلة أكثر دقة وشمولية .
- بعد أجراء المقابلات وتدوينها على الورق قامت الباحثة بعرض النتائج على المتقابلين وبيان رأيهم حول ما قالوه في المقابلة

تحليل المقابلات :

لتحليل بيانات المقابلات استخدمت الباحثة في هذه الدراسة منهجية النظرية التجذيرية (Grounded theory Approach) حيث تم اعتماد الأفكار التي ظهرت من البيانات التي جمعت في المقابلات ، ومن ثم التوصل إلى السمات (Categories) من خلال ما يلي :

1- تفريغ المقابلات على أوراق بحيث تكون كل مقابلة منفصلة عن الأخرى .

2- القراءة التفصيلية الدقيقة لكل كلمة وعبارة من الكلمات والعبارات التي أوردها الأشخاص الذين تم مقابلتهم .

3- ومن ثم ترميز البيانات .

4- وتحليل البيانات التي تم جمعها خلال المقابلات التي تم إجراءها في مصنع طباشير الأردن في الكرك وتصنيفها طبقا لإطارين مدخليين نظريين main categories والذان هما الإطار النظري

لأسس التحول الإداري والمتمثل بإطار العوالم الأربعة Four World Model لإبراز أهم نقاط التحول في مصنع طباشير الأردن في الكرك وعناصره sub categories المكونة من :(التجذر ، والانبثاق ، والإبحار ، والتأثير).

و(الإطار العملي) التطبيقي والمتمثل بالإدارة الفوقية Meta-Management للتعريف بحيثيات تحول مصنع طباشير الأردن في الكرك وعناصره sub categories المكونة من :(دورة حياة التحول الإداري وتشمل أربع مراحل وهي : مرحلة التصور ، ومرحلة الانخراط / التشارك ، ومرحلة التحويل ، ومرحلة التحسين).

خطوات النظرية التجذيرية (Omona,etat,2005) :

1- تعيين مشكلة أو ظاهرة ما غير مفسرة Situating Unexplained Problems وهي ما هي حقيقة التحول الإداري في بيئة الأعمال الأردنية ومحاولة سبرغور التحول الإداري من خلال مصنع طباشير الأردن في الكرك.

2- تحديد منطقة البحث Identfy Research Area وهي مصنع طباشير الأردن في الكرك .

3- جمع البيانات Collect Data .

4- استخراج بنود أو موضوعات Extract Data .

5- الافتراض والتعميم Postulate Generalization .

6- تطوير تصنيفات Developing Taxonomies .

7- تطوير نظريات Developing Theories .

ومن أجل الاستزادة في فهم أسس النظرية التجذيرية وآلية تنفيذها تم الإطلاع على رسائل جامعية توافرت عليها الباحثة ،تستخدم هذه المنهجية ومنها الرسالة الأولى :

Elizabeth.G.Stafford,(2006),"Comparing the leadership of women managers who hold business degrees with those who do not : Phenomenological study ", Lakehead University,Canada.

أما الرسالة الثانية فهي :

Thanawut Limpanitgul,(2009),"Methodological Considerations in a Quantitative Study Examining the Relationship between Job attitudes and Citizenship Behaviours",Cardiff University, United Kingdom .

أما الرسالة الثالثة :

Raewyn Asomoning, (2010)," Methodological Consideration in the Management of Emotions During Change: Organizational Restucturing at a European Contact Center Operating within the Airline Industry" , Manchester Metropolitan University, United Kingdom.

تحليل المحتوى Content Analysis للمقابلة التي تمت مع مؤسس المصنع المهندس صلاح العقبي[1] :

احتوت المقابلة المطولة[2] Interview Semi-Structured التي أجريت مع مؤسس المصنع(المهندس العقبي) والتي استغرقت ستة ساعات، وهدفت إلى سبر غور ظاهرة التحول الإداري الموجودة في المصنع وتفسير هذه الظاهرة من وجهة نظر الأشخاص المشتركين في صياغة أحداثها .

تم طرح العديد من الأسئلة التي تركز على محاور متعددة مرتبطة بالإطار العام للتحول الإداري كمرشد وهي Four World Model متمثل بالمراحل الأربعة (التجذر Grounding ، والانبثاقEmerging ، والإيجار Navigating ، والتأثير Effecting) وكما تم طرح أسئلة تراعي في مضمونها الإطار العام التطبيقي للتحول الإداري كقاعدة له والمتمثل بدوره حياة التحول الإداري وهي أربعة مراحل (مرحلة التطور Envision ،ومرحلة الانخراط / التشارك Engage ،ومرحلة التحويل Transform ،ومرحلة التحسين Optimize) كما ورد ضمن الإدارة الفوقية Meta- Management.

لإبراز الخلفية العامة للمصنع تم طرح سؤال عن قصة إنشاء المصنع وما هي العوامل والمؤثرات التي أفضت إلى قيام المهندس بهذا المشروع .

لإبراز ثيمة(Theme)تجذر المصنع في بيئته ومجتمعه، تم طرح سؤال عن أسباب توطين المشروع في الكرك ولماذا الكرك وهل تم اختيار الكرك لاعتبارات مثل تنمية المجتمع المحلي وبخاصة منطقة جنوب الأردن التي تعتبر من مناطق الفقر و نظرا لتوفر العمالة من أبناء تلك

[1] نبذة تعريفة عن مؤسس المصنع صلاح العقبي موجودة في ملحق الرسالة رقم (1) .

[2] نصوص المقابلة التي تم مناقشتها مع المهندس (Interview transcripts) موجودة في ملحق الرسالة رقم (2) .

المنطقة، كما وتم طرح سؤال لإبراز بند البعد البيئي والمحافظة على البيئة، وهل المصنع نموذج للبيئة وكيف يكون ذلك ؟

- كما وتم طرح سؤال عن الصعوبات والعقبات التي واجهتها مرحلة إنشاء المصنع وكيف تم التغلب عليها .

- ولإبراز بند كيف تم انبثاق المصنع من خلال الثقافة والروحانيات تم طرح العديد من الأسئلة ذات العلاقة، مثل : كيف عمل المصنع على احتواء فئات المجتمع المختلفة ، كيف عمل المصنع على تمكين المرأة وتطوير مهاراتها

- ولإبراز بند إبحار المصنع من خلال العلوم والتكنولوجيا تمت محاورة المهندس العقبي حول الاستفادة من المعرفة الخارجية وتوليفها مع المعرفة المحلية وكيف تم الانخراط في الدورة التي تعقدها مؤسسة CBI الهولندية وكيف قدمت هذه المؤسسة خبراتها للمصنع وجعله المزود الأهم للسوق الأوروبية بطباشير ذات معايير وجودة عالمية .

- ولإبراز بند تأثير المصنع كمنظمة متكاملة ومستدامة جاء السؤال عن مشاركة المصنع في معرض فرانكفورت الدولي للقرطاسية وكيف تمت المشاركة فيه ، وما هي الشروط الواجب إتمامها من أجل المشاركة في هكذا معرض.

- ولإبراز بند البعد العالمي للمصنع كثاني أكبر مصنع في العالم تم السؤال عن : عدد الدول المستوردة لمنتجات المصنع وكيف يتم التصدير إليها ، وما هي التحالفات الإستراتيجية التي عقدها المصنع ، وما هي الأهداف المرجوة من هكذا تحالفات .

وتم طرح سؤال يتعلق بالزيارة الملكية لموقع المصنع في المصنع في مدينة الكرك في عام (2012) وهل هذه الزيارة تحمل رسالة بالإشادة بالتحول الذي شهده المصنع من البدايات البسيطة

للمصنع إلى مصنع تقدر قيمة أصوله الحالية بمبلغ ثلاثة ملايين ونصف دينار أردني ، وإشادة بالجهود الذي بذلها المصنع في تنمية مجتمعه واستدامة بيئته.

وفيما يلي استعراض للأسئلة التي تناولت المراحل الأربعة لدورة حياة التحول الإداري وتم طرحها ومناقشتها مع مؤسس المصنع .

- لإبراز المرحلة الأولى من دورة حياة التحول الإداري في مصنع طباشير الأردن في الكرك وهي مرحلة التصور Envision : تم طرح السؤال عن ما هي التصورات الموجودة في فكر المهندس العقبي حول مستقبل مصنعه وما هي الإستراتيجيات التي يقوم المؤسس بصياغتها ، وهل يقوم وحده بوضع السياسات العامة للمصنع أو تم مشاركة أشخاص آخرون في وضع السياسة العامة للمصنع .

- لإبراز المرحلة الثانية من دورة حياة التحول مصنع طباشر الأردن في الكرك وهي مرحلة الانخراط/ التشارك Engage تم طرح سؤال من هم الذين تم الانخراط معهم أكثر من غيرهم في البداية ومن هم الذين تم الانخراط معهم في مراحل المشروع المتعددة وكذلك تم الاستفسار عن الأنشطة التي يتم إنجازها وما هو التكوين التنظيمي للمصنع وخاصة في بداية تأسيسه وكيف تم تطوير الهيكل التنظيمي وإضافة وحدات تنظيمية وأنشطة جديدة ، وعن كيفية ممارسة الوظائف الإدارية مثل (التخطيط ، والتنظيم ، والتحفيز ، والقيادة) ، هل يوجد فرق عمل ، وعندما تم بناء المصنع هل تم بناءه منعزلا عن بيئته أو مراعيا لهذه البيئة .

كما وتم طرح سؤال عن دور المنظومة القيمية التي تم تبنيها من قبل المؤسس وكيف تم غرس هذه القيم في العاملين ، وما هي أهم مفردات هذه القيم وهل اتصفت فقط بالمحلي أم كان لها أبعاد أكثر من محلية ، وكيف تم ترسيخها لدى الأفراد العاملين على مدى السنوات العشر (وهي عمر المصنع) .

- ولإبراز المرحلة الثالثة من دورة حياة التحول في مصنع طباشير الأردن في الكرك وهي مرحلة التحول Transform تم طرح الأسئلة التالية :

كيف تمت عملية متابعة التحول والتطوير وهل تم محاكاة نموذجا معينا (ثقافي ، أو بيئي ، أو طبيعي ، أو ريادي ، أو إقليمي) وكيف تم ربط العالمي بالمحلي وكذلك الربط ما بين المنظمة ومحيطها المجتمعي والبيئي وكيف تم التغلب على الصعوبات التي كانت تنشئ كلما طرأ أي تحديث أو تغيير .

كيف تم خلق استجابة العاملين لعملية التطوير؟ والتحول ،وكيف تمت عملية مأسسة التحول؟ وهل تم ذلك بشكل تدريجي وكيف ؟ تم خلق الاستقرار في عملية التحول ، وهل يوجد قدر لا بأس به من حرية التصرف في الأداء وهل يوجد لجنة تنفيذية توجيهية عليا .

وهل توجد مدراء تحويل أو مدراء مشروع أو مدراء برنامج ، وما هو الشكل الذي تأخذه الأدوار الرسمية والشكل الذي تأخذه الأدوار غير الرسمية ، وكيف تتم عملية تقييم الأداء قبل مأسسته.

- ولإبراز المرحلة الرابعة من دورة حياة التحول الإداري في مصنع طباشير الأردن في الكرك وهي مرحلة التحسين Optimize تم الاستفسار عن الأسئلة التالية : ما هي الرؤى والتصورات في المرحلة القادمة نحو العاملين وطرق الإدارة .

ما هي الرؤى والتصورات نحو دور المصنع في بناء المجتمع المحلي ونحو ربط دوره المحلي والعالمي وكيفية الاستفادة من تجارب الآخرين أو التعاون والتشارك معهم ، والتفكير في توسيع رقعة المصنع وتأسيس فروع له محليا وإقليما .

وعن مدى ارتباط التحول بالمؤسس وكيفية إدارة المصنع في حال تقاعد المؤسس .

تحليل المحتوى للمقابلات التي تمت مناقشتها مع المدراء التنفيذيين[1] لمصنع طباشير الأردن في الكرك

تحليل المحتوى للمقابلات المعمقة Semi–Structured Interview التي تم إجراءها من قبل الباحثة مع المدراء الثلاثة[2] المسؤولين عن إدارة المصنع على أساس اعتبارهم هم الأشخاص المشتركون في صياغة أحداث التحول الإداري في مصنع طباشير الأردن في الكرك وكيف يفسرون ظاهرة التحول الإداري الموجودة في المصنع من وجهة نظرهم .

تم صياغة الأسئلة من قبل الباحثة بهدف الوصول إلى تشخيص ظاهرة التحول الإداري على النحو ممحص ودقيق ،ومن ثم مناقشتها بشكل مستفيض مع الأستاذ الدكتور المشرف على الرسالة وإجراء التعديلات التي اقترحها، وفيما بعد تمت مراجعة كل الملاحظات التي دونتها الباحثة بعد المقابلات من قبل الأستاذ .

تم صياغة الأسئلة بشكل يثري المحاور الأساسية للإطار التطبيقي للتحول الإداري الموجود ضمن إطار الإدارة الفوقية Meta–Management من خلال توضيح الأدوار الرسمية في مصنع طباشير الأردن في الكرك وكذلك من خلال تقاطع هذه الأدوار مع دورة حياة التحول الإداري في المصنع والتي تتمثل بالمراحل الأربعة مرحلة التصور ، ومرحلة الانخراط / التشارك ، ومرحلة التحويل ، ومرحلة التحسين.

---

[1] نبذة تعريفية عن مدراء التنفيذيين في مصنع طباشير الكرك موجودة في ملحق الرسالة رقم (3)

[2] نصوص مقابلة المدراء الثلاثة موجودة في ملحق الرسالة رقم (4) .

- أول مقابلة أجريت مع مشرف قسم التعبئة والتخزين وهو السيد (صقر عبد الكريم العقبي) يعمل في المصنع منذ تأسيسه عام 2002 ومدة خبرته عشر سنوات ويشرف على ثلاثين عامل وعاملة يعملون في قسم التعبئة والتخزين .

- وثاني مقابلة أجريت مع مشرف قسم الصيانة وهو السيد (تيسير عبد الكريم العقبي) يعمل في المصنع منذ تأسيسه عام 2002 ومدة خبرته عشر سنوات ويشرف على عاملين أثنين في قسم الصيانة .

- وثالث مقابلة أجريت مع مشرف قسم الإنتاج وهو السيد (فهد عبد الكريم العقبي) ويعمل في المصنع منذ تأسيسه عام 2002 ومدة خبرته عشر سنوات ويشرف على أربعة عشر عاملا وعاملة في قسم الإنتاج .

وتم تحليل المحتوى على النحو الآتي :

- لإبراز بند ما هي الأدوار الرسمية في مصنع طباشير الأردن في الكرك تم طرح الأسئلة التالية على كل مشرف :

  - ما هي المهام الوظيفية التي يقوم بها .
  - ما هي المسؤوليات الموكلة إليه ، وبالمقابل ما هي الصلاحيات المعطاة له لتنفيذ واجباته .
  - ما هي الأنشطة التي يقوم بإنجازها .
  - هل هناك استقلالية في العمل أم هل أدوار المشرفين متداخلة .

- ولإبراز بند تنمية الموظفين وجعلهم مندمجين في العمل تم طرح الأسئلة التالية على كل مشرف

  - كيف تجعل العمال مثابرين وطموحين ، وجعلهم يتبنون أهداف المنظمة وهويتها ، وهل تعمل على خلق المرونة لديهم وتقبل التغيرات التي تطرأ على العمل .

- ولإبراز بند مرحلة الانخراط / التشارك كمرحلة من مراحل التحول الإداري في مصنع طباشير الأردن في الكرك تم طرح العديد من الأسئلة على كل مشرف :

- كم عدد العمال الذين تشرف عليهم إشرافاً مباشراً .

- هل تقوم بتوجيههم وكيف يتم التشارك معهم في أداء العمل .

- هل تعمل كفريق (هل الأداء جماعي) .

- كيفية التغلب على المشاكل الناجمة عن انخراط العاملين في أدائهم لوظائفهم وكذلك تفاعلهم مع بعضهم البعض كفريق .

- هل تعمل على تدريب العمال وكيف تعمل على تطوير مهاراتهم في العمل .

- كيف تتم العملية التنسيقية والاتصال بين المشرف وبين العمال ، وكيف يتم التنسيق بين المشرفين الثلاثة وكيف يتم التنسيق بين المشرفين وبين المدير العام.

- ولإبراز بند مرحلة التحويل طرح السؤال التالي على كل مشرف :

- كيف يتم توظيف المعرفة الخارجية والتقنيات التي يقوم المدير العام بمحاولة إدخالها ويتم إطلاعه عليها من خلال اتصالاته بالخارج وبعد مشاركة المصنع بالمعارض العديدة ذات العلاقة .

- ولإبراز بند مرحلة التحسين كمرحلة في دورة حياة التحول الإداري في مصنع طباشير الأردن في الكرك طرحت العديد من الأسئلة على كل مشرف :

- كيف يتم قياس الإنجاز وكيف تتم مأسسته .

- هل يتم تشجيع العاملين على المبادرة وتقديم الاقتراحات لتحسين الأداء وما هي السبل المستخدمة لتحقيق ذلك.

الاستبانة[1] :

تم تطوير الاستبانة من خلال الإطلاع على مصادر معرفية مختلفة لاستقصاء العناصر التي تتقاطع مع أسس ومبادئ وركائز التحول والتحقق من وجودها في الممارسات الإدارية ، وهي جزئية من منهجية الدراسة .

الهدف من هذه الاستبانة هو استطلاع آراء العاملين سواء من مشرفين أوالعاملين حول عملهم في المصنع وتفاعلهم معه . وقبل اعتماد الاستبانة تمت مناقشتها بشكل مستفيض مع الأستاذ المشرف على الرسالة وإجراء التعديلات اللازمة التي اقترحها. أنظر ملحق رقم (5).

مجتمع الدراسة: العاملين والعاملات في مصنع طباشير الأردن في والبالغ عددهم 120 عاملا وعاملة .

عينة الدراسة: هم العاملين الموجودين في الشفت النهاري للمصنع، تم توزيع 45 استبانة من قبل الباحثة على العمال الموجودين في أقسام المصنع المختلفة وتم استرداد جميع هذه الاستبانات وتم حذف ثمانية استبانات لعدم إكمال الإجابات وتم تحليل سبع وثلاثين استبانة باستخدام التحليل الإحصائي SPSS .

اشتملت الاستبانة على عدة محاور لاستطلاع آراء العاملين وهذه المحاور هي :

- المحور الأول : تنمية وتطوير مهارات العاملين.
- والمحور الثاني : المكافآت والتقدير.
- المحور الثالث : المحافظة على البيئة.
- المحور الرابع: تعضيد ولاء العاملين.
- والمحور الخامس : التفاعل المجتمعي.

واشتمل كل محور على عدة فقرات أنظر ملحق الرسالة رقم (5) .

[1] الاستبانة موجودة في ملحق الرسالة رقم (5).

الفصل الرابع

المبحث الأول :

من الكرك إلى العالمية

مصنع طباشير الأردن

From Local Identity to Global Integrity: Jordan Chalk Factory

المبحث الأول :

مصنع طباشير الأردن في الكرك : كمنظمة متكاملة ومستدامة في الجنوب الأردني

Jordan Chalk as Integral Enterprise

تم استقصاء المعلومات من خلال إتباع المنهجية الوصفية واستخدام المقابلة المطولة وتدوين الملاحظات من قبل الباحثة ومراجعتها من قبل الأستاذ الدكتور المشرف على الرسالة . حيث تم سبرغور حيثيات التحول الإداري من خلال اتخاذ مصنع طباشير الأردن في الكرك كحالة دراسية وتم استخدام نموذج العوالم الأربعة (Four world model) كإطار نظري تأشيري ودال على تحول إداري حقيقي وناجح له أسس ينطلق منها في مصنع طباشير الكرك ليتم الوصول إلى المنظمة المستدامة التي تنطلق من هويتها المحلية إلى العالمية وتكامل بنشاطاتها الأوجه الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، والمدنية.

كما يقول روني لسيم : *"إن الهدف من التحول الإداري هو تمكين المنظمات لبناء منظمة متكاملة ، وهي متكاملة لأنها طورت القدرة على الحفاظ على التوازن الديناميكي بين الدوائر الكبرى من الكائنات الاجتماعية الحية ، الطبيعة والمجتمع ، الثقافة والروحانية ، العلوم والتكنولوجيا ، والاقتصاد والإدارة "*.

ويتم استخدام منهجية إدارة عملية التحول الإداري والمتمثلة بالإدارة الفوقية Meta- Management كإطار عملي تطبيقي تأشيري ودال للتعريف بحيثيات التحول الإداري في مصنع طباشير الأردن.

نظرة عامة :

مصنع طباشير الأردن في الكرك حلم أسر فكر المهندس صلاح العقبي لسنوات مرورا ببناء وتصميم ومحاكاة نماذج ذهنية عن المصنع وتأسيسه وإدارته ، وما واكب هذا الحلم من تردد بين الإقدام في تنفيذه ومن ثم الإحجام ، والتأرجح بين الرغبة في المغامرة والرهبة من احتمال الفشل ولكن في نهاية المطاف تم الاستقرار والعزم على المضي قدما في تأسيس وتنفيذ المشروع عام 2002 الذي كان وما زال له الأثر الكبير في تنمية المجتمع المحلي في جنوب الأردن في محافظة الكرك، وجاءت زيارة جلالة الملك عبد الله الثاني بعد مرور عشر سنوات على تأسيس المصنع – (آذار/2012)– كاعتراف من أعلى الجهات ومن سدة الحكم على أن المصنع إنجاز يعتد به ورمزا للمشاريع الناجحة في المملكة.

عام 2002 انشئ المصنع في قرية العالية وهي قرية صاحب المصنع في منطقة نائية في شمال محافظة الكرك ليكن اختصاص المصنع إنتاج الطباشير حيث يعتبر المصنع الأول من نوعه في الأردن والشرق الأوسط ، وبمرور عشر سنوات على تأسيسه أحتل المصنع المرتبة الثانية في العالم من حيث نوعية وكمية الإنتاج وينتج المصنع ثلث إنتاج العالم من الطباشير ويغزو إنتاجه 85 دولة عربية وأجنبية في مختلف قارات العالم وهو ثالث مصنع عالميا مبيعا للطباشير الطبية بعد فرنسا وكوريا .

فالمهندس صلاح العقبي أول مهندس عربي عالمي يتوصل الى كيفية صناعة طباشير طبية تصنع فقط في كوريا ، وفرنسا ،وأمريكا والتي كانت تحتكر هذه الدول تصديره لباقي أنحاء العالم ولكن امريكا لم تعد موجودة في السوق العالمي لمنتج الطباشير.

كما وتم تكريم المهندس من قبل شركة أرنست ويونغ Ernst & Young – رابع أكبر شركة محاسبية في العالم – بجائزة الريادي الواعد لعام 2011 تقديرا لإنجازاته وجهوده الذاتية.

تجذر مصنع طباشير الأردن في الكرك في الطبيعة والمجتمع

Grounding of Jordan Chalk Factory in Nature and Community

– التخرج من الجامعة والبدء بالتفكير بالمصنع :

لعبت جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية دورا هاما في صقل شخصية المهندس العقبي وتوسيع أفاق تفكيره وإعطاءه المعرفة الذهنية والصريحة في مجال تخصصه .

وفكرة تأسيس المصنع وإدارته انبثقت من مشروع التخرج الذي عمل فيه المهندس عندما كان طالبا في تخصص الهندسة الكيميائية والذي كان عبارة عن تأسيس مصنع ووضع آليات لإدارته.

تخرج المهندس عام 1994 وبدأ يتنقل من مصنع لآخر ومن شركة كيميائية إلى أخرى لاكتساب الخبرة اللازمة لتنفيذ المشروع حتى استقر المآل في شركة البوتاس الأردنية كموظف فيها والتي رفدت فكر المهندس بالخبرة اللازمة التي استفاد فيها فيما بعد في إخراج مصنعه من حيز التفكير إلى حيز الوجود. وهذه الخبرات هي : طريقة إدارة المشتريات، وطرق شراء المعدات ، وطرق إدارة الاجتماعات وطرق إدارة الأزمات، وتنوعا في الخبرة الفنية والإدارية. امتلك المهندس الخبرة ولكن بقي رأس المال اللازم لإنشاء المصنع وقدره 30,000 دينار أردني تم الحصول عليه كقرض من صندوق التنمية والتشغيل ويبلغ رأس المال المصنع الآن ثلاثة ملايين ونصف دينار أردني ويبلغ عدد الموظفين فيه الآن 120 عامل وعاملة مع خطط مستقبلية لرفع فرص العمل المتاحة إلى 500 فرصة عمل.

- **توطين المشروع في الكرك :**

البيئة المحيطة بالمصنع منطقة نائية ذات معطيات بسيطة ولكنها غنية بالخامات الطبيعية (ومنها كربونات الكالسيوم)التي تدخل في تصنيع الأدوية والسجاد والطباشير والبلاستيك وأكبر منجم في العالم إنتاجا لمادة الجبس وهي الخام الأساسي لصناعة الطباشير وهي أحدى أهم العوامل لتوطين المشروع في الكرك لقربه من المواد الخام والتي توجد بكميات كبيرة حتى أن المهندس العقبي يعتبرها بترول الأردن، وكذلك توفر أيدي عاملة للعمل في المصنع من سكان المنطقة ، وكذلك توفر المبنى والأرض لإنشاء المصنع في تلك المنطقة .

- **المصنع كنموذج للبيئة :**

- المصنع قائم على استغلال الخامات المحلية وتعزيز ثقافة المحافظة على البيئة وتدوير كافة مخرجات عملية التصنيع من المواد الصلبة والمواد السائلة وحتى المواد الغازية .
- الاستخدام الأمثل للمصادر الطبيعية حيث أن المهندس يفكر بالتوجه نحو الاستفادة من الطاقة الشمسية Solar Energy في التشغيل ، حيث أن الاستثمار في رأس المال الطبيعي والاعتماد في التشغيل على مصادر طبيعية متجددة عامل مهم في التسويق للأسواق الأوروبية التي تحبذ استيراد المنتجات التي تم أثناء تصنيعها المحافظة على البيئة.
- استغلال الطاقة الشمسية في تجفيف الطباشير عوضا عن استخدام طاقة أخرى وبالتالي تقليل من التكاليف.
- تصميم كل معدات المصنع من قبل المهندس بطرق تقلل من استهلاك الطاقة الكهربائية إلى أقصى درجة بحيث تم استخدام نواقل الحركة الميكانيكية (البيل) لتقلل من استخدام الطاقة الكهربائية، ومثال على ذلك : تشغيل إحدى ماكينات المصنع يبلغ وزنها 15 طنا بطاقة كهربائية تلزم لتشغيل

ثلاث لمبات عادية فقط وبذلك يتم توفير مبلغ قدره 150,000 دينار أردني كل سنة من فاتورة الكهرباء التي يدفعها المصنع.

- جعل منتج الطباشير يحتاج إلى نسبة أقل من الماء حيث يتم استغلال الهواء الطبيعي في تبريد المنتج بدل استخدام الماء.

وفيما يتعلق باستخدام الطاقة الشمسية هو توجه وليس قيد الإنشاء إذ أن التشريعات القانونية في الأردن المتعلقة بالاستثمار بالطاقة الشمسية واستخدامها لم ينضج بعد .

الانبثاق لمصنع طباشير الأردن في الكرك من خلال الثقافة والروحانيات :

Emerging of Jordan Chalk Factory through Culture and Spirituality

سعى المؤسس من خلال إنشاء مصنعه في بؤرة فقر ومنطقة نائية في جنوب المملكة إلى تنمية المجتمع المحلي وذلك من خلال :

- احتواء كل فئات المجتمع : وفر المصنع فرص عمل للأيدي العاملة التي تسكن في قرية المصنع فعمل على احتواء كل من : طلبة الجامعة (طلاب جامعة مؤتة) حيث يتم تخصيص الشفت الليلي في المصنع لهم وبذلك يحصلون على دخل وخبرة .

- طلبة (المدارس أثناء العطلة المدرسية) ابتدءا من شهر حزيران إلى شهر أيلول حيث يعمل الطالب لمدة شهر فقط ويتم إحلال طالب اخر مكانه لأجل أن يتم استيعاب أكبر عدد ممكن منهم لمساعدتهم في الحصول على دخل. وهذا منصوص عليه بقانون العمل الأردني الكركي في مادة رقم (10) ،بند رقم (6) : "يمنع العمل الاضافي خلال شهر رمضان والعطل المدرسية الصيفية لاعطاء طلبة المدارس التي لا تقل اعمارهم عن 16 عاماً فرصة العمل في المصنع على ان لايزيد عمل أي

طالب او طالبة عن شهر ويمكن ان يكون الشهر مناصفة بين الاخوة ويعامل من حيث الراتب الشهري معاملة الموظف" .

خلق ثقافة عمل الفتاة خارج بيتها :

- أسهم المصنع من خلال توظيفه للمرأة على استقلالية الفتاة والمرأة ماليا حيث أصبحت المرأة موظفة في مجتمع يرفض عمل الفتاة خارج بيتها وتمكين المرأة من خلال اكتسابها مهارات في التصنيع وتدريبها.
- تأثير المصنع على ثقافة الناس حيث أصبح الناس البسطاء يعرفون ما هي الصناعة وما هو التصنيع

صياغة قانون العمل الأردني الكركي :

أوجد المؤسس ما يسمى بـ: " **قانون العمل الأردني الكركي**"[1] وهو نظام داخلي للشركة يتواءم مع قانون العمل الأردني تم إضافة بنود له مثل طبيعة الدوام ، وتحديد طبيعة العقوبات والإجازات ، بما يتلاءم مع بيئة الكرك المحلية حيث أن هذا دلالة على رؤية شخص يسعى لتنمية بيئته المحلية ويسعى لنقلها نقلة نوعية ترتقي بالمواطن الكركي القاطن في أماكن نائية وبعيدة حتى يصبح بالإمكان مقارنته بمثيله القاطن في العاصمة وكذلك هو دليل على احترام العامل وكرامته .

[1] القانون الكركي الأردني موجود في ملحق الرسالة رقم (6).

- **شعارات المصنع :**

أهم شعارات المصنع الذي أوجدها المؤسس السلامة أولا ، احترام القوانين ثانيا ، جودة الإنتاج ثالثا وكمية الإنتاج رابعا .

القيمة الصفرية للمؤسس : يجب أن يسير العمل بحيث لا يتم انتظار أي قرار يصدر من قبل المؤسس للمضي في العمل ، ولا يؤثر وجود أو غياب المؤسس على المصنع وسير إنتاجه .

- **تدريب الموظفين :**

العمل على تنمية الموظف فنيا وتأهيله للعمل في المصنع حيث قامت مؤسسة التدريب المهني وفرعها الموجود بالكرك لوضع برنامج تدريبي للكوادر التي سوف يتم تعيينها للعمل في المصنع في بداية تأسيسه. وقدرت تكلفة البرنامج بخمسة وعشرون ألف دينار أردني تحمل المصنع نصف هذه التكلفة ،تم إعداد برنامج تدريبي مفصل بدءا من السلامة العامة للأشخاص العاملين ومن ثم التعرف على المواد الداخلة في الإنتاج، وعلى كيفية تشغيل الآلات ، ومن ثم فحص المنتج وجودته.استمر البرنامج لمدة ثلاثة أشهر بمعدل 8 ساعات يوميا، انتهى البرنامج بامتحان نظري وعملي للكوادر التي تم تدريبها. إذ لم يتم توظيف أيا من الكوادر التي تم تدريبها إلا بعد اجتيازها لهذا الامتحان بنجاح، وتم تدريب 40 موظفا وموظفة .

وكما يقوم المهندس بإبتعاث عدد من موظفي المصنع للتدريب إلى ألمانيا وللاستفادة من خبرات الألمان في تسويق المنتجات .

تنمية موظفي مصنع طباشير الاردن في الكرك :

حيث أن أهم مبدأ من مبادئ العمل احترام كرامة الإنسان ولكل إنسان كرامته ، وخلق روح التنافس بين الموظفين .

- عمل المصنع اداء جماعي، وبنفس الوقت لا يستطيع ان يعمل المصنع بدون اي شخص مهما كان العمل المناط به ليؤديه. فالجميع مهم.

– **تعضيد ولاء الموظفين للمصنع :** وذلك من خلال خلق بيئة عمل مناسبة، وتحفيز مادي ومعنوي، وروح الفريق الواحد، وإشراك الموظفين في ملكية المصنع، وتسهيل القيام بالمهام المطلوبة من الوظيفة عن طريق التمكين والمساءلة وكذلك التحفيز فكل ما زادت إنتاجية العامل زاد المردود المالي له .

الإبحار من خلال العلم والتكنولوجيا

Navigating through Science and Technology

مصنع طباشير الأردن في الكرك هو أول مصنع في الوطن العربي وثالث مصنع في العالم ينتج الطباشير الطبية بعد فرنسا وأمريكا .

- الطباشير الطبية ودمج المعرفة المحلية مع المعرفة العالمية :

بدأت قصة إنتاج المصنع لهذا النوع من الطباشير في عام 2004 وانتهت برقم 2149 من التجارب لمدة سنتين بمعدل ثلاثة تجارب في اليوم للوصول إلى خلطة الطباشير الطبية .

تم إنتاج الطباشير العادية التي تتكون من مادة الجبس بالطريقة اليدوية في بداية عمل المصنع ولكن سرعان ما تم التحول من الطلب على الطباشير العادية إلى الطباشير الطبية (بدون

غبار) حيث أن ما نسبته 90% من إنتاج الطباشير العادية تأخذه وزارة التربية والتعليم و10% من الإنتاج يغطي حاجة الأسواق المحلية.

ففي عام 2004 طلبت وزارة التربية والتعليم تزويدها بالطباشير الطبية عوضا عن الطباشير العادية ، فالطباشير الطبية تحتكر إنتاجها في العالم شركة (كاريولا الأمريكية) منذ عام 1900 ولغاية 1998 .وبذلك اتجهت وزارة التربية والتعليم إلى استيراد المنتج بكلفة 350 ألف دولار سنويا .

دور المهندس في صناعة الطباشير الطبية :

كاد المصنع أن يتم إغلاقه بعد تغيير الطلب ليصبح طباشير طبية (بدون غبار) بدلا من الطباشير العادية .ولكن مثابرة المهندس وبمعدل ثلاثة تجارب يوميا وبشكل متواصل توصل إلى خلطة الطباشير الطبية وتم المباشرة في إنتاجها في عام 2006 .

ولتطوير المعرفة المحلية Indigenous Knowledge لصناعة الطباشير الطبية ودمجها مع المعرفة الخارجية Exogenous Knowledge لأجل إنتاج الطباشير الطبية تم بعث أكثر من آلف أيميل عبر الانترنت للاستفسار عن نقاط فنية إلى مختلف المهندسين الكيميائيين في هذا المجال في كافة أنحاء العالم للمساهمة والمساعدة في التوصل إلى خلطة إنتاج الطباشير الطبية (فقد تم التفاعل والتكامل بين المعرفة المحلية Indigenous مع المعرفة الخارجية Exogenous للوصول إلى صناعة الطباشير الطبية) .

طلب العينات :

كل يوم عمل في المصنع يجب أن يتم طلب عينات لتطوير المنتج إضافة إلى عينات تأخذ لمراجعة جودة المنتج الاعتيادي بشكل يومي . فمتى توقف طلب العينات التي تأخذ لتطوير المنتج

انتهى التطوير وانتهى المصنع .فالمؤسس يسعى لتوسعة معارف موظفي المصنع وتطوير المعرفة المحلية Indigenous وتطوير مهارات العامل الإنتاجية والإبداعية .

شكرا لهولندا :

تمثل هولندا المعرفة الخارجية Exogenous التي كان لها الأثر البارز في تطوير المصنع حيث تعنى مؤسسة هولندية وهي CBI بتطوير الصناعات في الدول النامية عن طريق تقديم مساعدات فنية، تم مخاطبتها من قبل المهندس عام 2004 للمشاركة في دورة تدريبية تعقدها المنظمة في هولندا لمدة أسبوعين حيث يتم دعوة عشرين شخصا يمثلون عشرين دولة من الدول النامية للمشاركة في برنامج تدريبي ضمن قطاع القرطاسية يشمل كيفية تطوير العمل،آليات التسويق، وكيف تصبح مؤهلا لدخول السوق الأوروبي ،وتستطيع المنافسة فيها.

أرسلت المنظمة الهولندية بعد الدورة التي أشترك فيها المهندس صلاح مجموعة من الخبراء لزيارة المصنع وتقييم الوضع ميدانيا ، استمر برنامج المساعدة لمدة 4 سنوات في الفترة ما بين (2004 إلى 2008) حيث منحت هذه المنظمة خلاصة خبرات عمرها خمسين عاما بشكل عملي منظم للمصنع . والمبدأ الذي تعلمه المهندس من هذه الدورة (المعرفة الخارجية) وعليه بنى آليات تسويق منتجة من الطباشير وهنا يظهر تفاعله مع المعرفة الخارجية:

"**If you have the Unique Product you will have the Best Selling Price**"

" إذا كان لديك منتج فريد فإنك سوف تحظى بأفضل سعر للبيع " .

نجاحا فاق التوقعات :

يحقق المصنع اليوم عوائد عالية تتجاوز المليون دولار وينتج سنويا أثنين مليون وأربعمائة علبة طباشير تصدر إلى أكثر من خمسين دولة عام 2010 ، وينتج حاليا خمسة ملايين علبة

طباشـيير وترسـيخا لمبـدأ(لا يوجـد خبـرة جيـدة إذا تـم تقـديم شـكاوي وتـذمر مـن المنـتج، No Experience with Complains and Claims) فإن كل وحدة منتجة يتم وضع رقم الموظف الذي قام بتعبئتها على غلافها، لذلك إذا حصل أي خلل يتم الرجوع إلى الموظف الذي قام بالتعبئة وهذا نظام هدف إلى تتبع خطوات إعداد المنتج Tracing Product .

إدخال منتجات جديدة على المصنع :

حيث تم التركيز على تنويع المنتج في نفس قطاع القرطاسية، والتركيز على التنويع بشكل عمودي وليس أفقي، فتم التوجه إلى تصنيع المعجون لألعاب الأطفال وأقلام التلوين ويتم تصديرها إلى الأسواق الأوروبية وتأتي أهمية تنويع الإنتاج من الخطورة العالية إذا ما اقتصر مجال التصنيع على تصنيع الطباشير فقط في حال توقف الطلب عليها .

مصنع طباشير الأردن في الكرك كمنظمة متكاملة ذات تأثير وفاعلية :

Jordan Chalk Factory as an Effective Integral Enterprise

معرض فرانكفورت العالمي للورق FrankFurt Paper World البوابة للعالمية :

معرض دولي يجمع الناس والمنتجات والأفكار معا. فالمعرض يمثل ورشة عمل عالمية للمحترفين يجمع بين صاحب المنتجات وبين العملاء المهتمين بمنتجاته .ويتم على أرض المعرض عقد العديد من الصفقات التجارية. يشارك المصنع ولمدة سبع سنوات متتابعة في هذا المعرض وهي الشركة الأردنية الوحيدة التي تشارك فيه ، والتي من شروط الاشتراك في هذا المعرض الذي تشترك به 120 دولة من كافة أنحاء العالم – أن تأتي بمنتج جديد ومطور وعمل مبدع يختلف عما أوتي به للمعرض في السنة السابقة–. فالمهندس العقبي كريادي حرص من صغره على أن يكون رقم واحد في

كل شيء يقوم بتنفيذه حتى الآن، واشتراكه لمدة سبع سنوات متتالية دليل على تفكيره الريادي والمبدع . منطلقا من الداخل المحلي Local للوصول إلى العالمية Global وهذا يتلاءم مع الحكمة القائلة: " فكر محليا، وأعمل عالميا " Thing Local – Act Global .

متطلبات السوق الأوروبية لاستيراد المنتجات:

لعبت متطلبات السوق الأوروبية لاستيراد المنتجات دورا هاما في تطوير القدرات الإنتاجية للمصنع حيث عندما يتم تصدير المنتجات إلى السوق الأوروبي فلا بد من إرسال شهادة تثبت فيها أن المنتج المصدر مطابق للمواصفات المطلوبة مدعمة بتحاليل وفحوصات من طرف ثالث محايد. وخلافا لذلك إذا تم إرسال أي منتجات غير مطابقة للمواصفات فهي عبارة عن إعلان الإفلاس الرسمي للشركة المنتجة (وهذا دليل على تطويع المحلي ليتلاءم مع العالمي والانصهار ما بين المحلي والعالمي) ويصدر المصنع منتجاته إلى أوروبا على مدى سنوات متتالية، مما يدل على إبداع المنتج وتنوعه .

بناء التحالفات الإستراتيجية والمزج بين المحلي والعالمي

Interaction Between Local and Global

كنوع من التعاون الاقتصادي والمعرفي أيضا بين المحلي متمثلا بمصنع طباشير الأردن في الكرك وبين العالمي متمثلا بشركات عالمية في مجال القرطاسية يتم عقد شراكات استراتيجيه بين المصنع وشركات عالمية، والتي أفضت ثمار نضجها إلى الدخول إلى أسواق أوروبية جديدة والحصول على التكنولوجيا المتقدمة والخدمات الفنية المتممة لها لتكون أساسا في إنتاج أنواع جديدة من المنتجات ، فمن خلال عقد تحالف مع شركة إسبانية (Milan) في مجال القرطاسية استطاع المصنع أن ينتج أقلام تلوين ومعجون ألعاب أطفال حيث أن شركة Milan الإسبانية هي أولا من

عملاء المصنع وثانيا تطلع المهندس العقبي على أهم ما توصل إليه الإبداع في مجال القرطاسية ،كما تستطيع هذه الشركة دخول منطقة الشرق الأوسط من خلال تحالفها مع مصنع طباشير الأردن في الكرك ، كما أن هناك مشروع مستقبلي لعقد شراكة إستراتيجية مع شركة الأثاث السويدية الرائدة (Ikea) ولكن في مجال القرطاسية حيث ولمدة ثلاث سنوات متتالية تقوم الشركة السويدية بتقييم وضع المصنع ودراسة إمكانية عقد تحالف إستراتيجي معه إذ تهتم هذه الشركة أثناء فترة الدراسة بمدى مراعاة المصنع لحقوق الإنسان، ومدى اهتمام المصنع بالمحافظة على البيئة وقد تم مضي سنتين بنجاح من هذه ثلاث سنوات بنجاح . ومثل هذه الشركات تعمق التفاعل ما بين المحلي والعالمي، وتجسد بالتالي خاصية أساسية من خصائص المشروع المتكامل الفعال الذي يمثل الهدف النهائي لإدارة التحول.

التوليف بين المحلي والعالمي

Synthesis Between Local and Global

ويتم التوليف بين المحلي والعالمي حسب رؤية المهندس على النحو الآتي :

- يسكن الأردن وعقل المهندس العقبي مع العالم وهنا تظهر أهمية الانفتاح على الغير ودور الذي لعبته ثورة الاتصالات والتكنولوجيا والعولمة في جعل العالم قرية صغيرة بدون أن تكون المسافات المتباعدة بين الدول عائقا للاتصال والانتشار .

- يحترم وبشكل أساسي ثقافات الشعوب الأخرى ومثل ذلك احترام أديان الجنسيات الأخرى والمحاولة قدر المستطاع بعدم مناقشة مسألة اختلاف الأديان مع الجنسيات المختلفة .

فقبل الشروع بالتصدير إلى أي سوق يتم دراسة الثقافة المحلية لهذا السوق ومثال على ذلك الدخول إلى السوق الأفريقية والتي تسمى بدول الفرانكو حيث هذه الدول هي مستعمرات فرنسية ولا يتم

الدخول إليها إلا عبر تحالفات تجارية مع شركات فرنسية لذلك قام المهندس العقبي بعقد شراكة إستراتيجية مع شركة فرنسية تدعى (Maped) عام2009 ،ومن ثم التخاطب معها باللغة الفرنسية ويتم الكتابة على مغلف المنتج باللغة التي تلائم لغة العملاء المستوردين لمنتجات المصنع.

الزيارة الملكية للمصنع عام 2012 :

وتأتي زيارة جلالة الملك عبد الله الثاني للمصنع بعدما تحول المصنع من وظائف تقنية بحتة إلى مبدع اجتماعي(Social Innovator)، وباني للمجتمع (Community Builder) ، وتتويجا للجهود التي بذلها المهندس صلاح في تنمية البيئة المحلية والمجتمعية ، فالمصنع لم يقم على أساس تعظيم الربحية ولكن أتى ملبيا لطموح مؤسسه وسعيه في تطوير الفرد والمجتمع والاستفادة من مكونات البيئة المحلية ومعالجة قضايا مجتمعية ملحة مثل مشاكل الفقر والبطالة .

فهذه الزيارة الملكية للمصنع يراها صاحب المصنع على أنها عامل تحفيزي لقطاع الشباب بأن يفكر، ويعمل،ويغامر، ويحاول، ويبادر للتوجيه نحو المشاريع الإنتاجية التي ترفع من قيمة الأردن من خلال العقل الأردني المبدع .

وكما ورد في خطاب جلالته الموجه للشباب في جامعة اليرموك وصادف ذلك بعد عدة أيام من زيارته للمصنع (آذار من عام 2012) حيث قال[1] :

" أريد أن تتذكروا دائما أنكم لستم أسرى الحاضر أو الظروف التي نعيشها اليوم لأن كل واحد منكم عنده القدرة والإمكانية لتغيير الحاضر وصناعة المستقبل ومثال على ذلك قصة الشاب صلاح العقبي الذي زرته في الكرك قبل أيام وهي قصة عزم وإبداع وريادة ، قصة شاب أردني صنع مستقبله بنفسه ولدينا الكثير قصص نجاح الأردنيين في كل المحافظات " .

---

[1] العرب اليوم ، " زار جامعة اليرموك يرافقه ولي العهد" 20 آذار 2012 ، جريدة العرب اليوم الالكترونية yunn.yn.edu.jo

فيما صرح جلالته أثناء مقابلة أجريت معه من قبل أحدى الصحف الفرنسية بأنه يفتخر لمصافحته لمؤسس ثاني أكبر مصدر للطبشور في العالم الذي بدأ مشروعه بمبلغ صغير.

تطوير المصنع لعلامة تجارية تحمل أسم "Jordan Chalk" (JC):

التحول الإداري لا يصبح ملموسا بدون التكامل والتشابكات بين المحلي والعالمي، وكل ذلك يدور في فلك التحول الإداري الناجح والفعال. فالنظرة للتفاعل بين المحلي والعالمي، الأهلي والخارجي، والانصهار بين الهوية المحلية والعالمية، ينتج نموذجا ناجحا لتحقيق التكامل في مشروع التحول الإداري. وهذا ما حاولت الباحثة إبرازه من خلال تناول مصنع طباشير الأردن في الكرك كمصنع يجسد التحول الإداري الناجح والفعال. وأن المنظمة أو المنشأة مهما كانت صبغتها (اقتصادية، مالية ،صناعية ... الخ) لا يمكن أن تعيش منعزلة عن بيئتها ومجتمعها ومحيطها. فهي جزء من هذا النسيج ولا يمكن فهمها إلا من خلال سياقها المجتمعي والبيئي . فاستدامة هذا النسيج يؤدي إلى استدامتها وبقائها وازدهارها وكذلك تميزها . وهذا ما يحاول المهندس العقبي أن يجسده من خلال تطوير المصنع لعلامة تجارية (ماركة) تحمل اسم" **Jordan Chalk** "على غرار ماركات عالمية تجارية معروفة .

من منجم جبس إلى منجم ذهب :

وفي مقالة تحمل عنوان " طباشير الأردن ، كيفية تحول منجم جبس إلى منجم ذهب للصادرات[1] " ***Jordan Chalk : How to Turn a Plaster Mine into a Goldmine for Exports"*** بقلم خبيرة هولندية من خبراء مؤسسة CBI الهولندية تحدثت في مقالتها عن التجربة الأردنية التي جسدها مصنع طباشير الأردن ، وما هي أسباب نجاح هكذا تجربة والعوامل التي

[1] المقالة موجودة في ملحق الرسالة رقم(7).

ساعدت على هكذا تفوق حيث أصبح المصنع الآن من أكبر المصدرين للطباشير الطبية وأقلام التلوين إلى الأسواق الأوروبية .

ومن أسباب النجاح التي تم ذكرها في المقالة :

- العنوان الذي تم اختياره للمنتج **Jordan Chalk (JC)** طباشير الأردن كعلامة تجارية مميزة. وفي سياق الحديث عن الإخلاص والمثابرة اللذان قادا إلى التميز، فالشيء بالشيء يذكر. فقصة المثابرة والإخلاص الذي عاشها المهندس العقبي تحاكي إلى حد كبير قصة الإخلاص والمثابرة التي عاشتها شركة هوندا (HONDA) اليابانية عندما قامت ببعث ثلاثة من أهم مدرائها للعيش في أمريكا للتعرف على ثقافة الشعب الأمريكي في الخمسينيات من القرن المنصرم، لتتمكن من الدخول إلى السوق الأمريكية وتسويق درجاتها النارية ، ففي خمسينات القرن الماضي وصل هؤلاء المدراء إلى أمريكا وقاموا باستئجار غرفة ودفع أجرة زهيدة تبلغ 80 دولار ولمدة 3 سنوات مكثوا يدرسون السوق الأمريكية بكل صبر وإخلاص ومثابرة، ونتيجة لذلك أصبحت شركة هوندا عام 1965 تدير نصف السوق الأمريكي لبيع الدرجات النارية فالسمات العالمية للشركات الرائدة تتشابه مثل الجد و المثابرة والصبر كما يقول (فرانكلين روزفلت – أحد أعظم رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية –) : *" ليس هناك أي شيء ضروري لتحقيق نجاح من أي نوع أكثر من المثابرة، لأنه يتخطى كل شيء حتى الطبيعة . عليك أن تفعل الأشياء التي تعتقد أنه ليس باستطاعتك أن تفعلها "* .

- معرفة متعمقة بالأسواق الأوروبية من قبل المدير العام للمصنع (المهندس صلاح العقبي) وكيف استطاع أن ينافس في الأسواق العالمية بمنتج ذا جودة عالية، وبأسعار منافسة ومناسبة للعملاء .

- بناء إستراتيجية واضحة لدخول الأسواق الأوروبية ، وهذه الإستراتيجية جاءت نتيجة منطقية حيث استندت إلى المعرفة والبناء على أساسها وبالتالي القدرة على تلبية متطلبات السوق الأوروبي .

- إعادة استثمار أرباح الشركة في تنميتها .

كما وضحت كاتبة المقالة النتائج الرئيسية لمصنع طباشير الأردن ومنها :

- زيادة عدد العاملين حيث يبلغ عددهم 120 عاملا عام 2012 ، بعد أن كان عدد العاملين في بداية المصنع عام 2002 فقط أربعة عمال .

- نمو القدرة على الإنتاج فمن حاوية واحدة عام 2004 إلى 100 حاوية في كل سنة ،ولمدة 8 سنوات متتالية. وأكثر من 70 دولة عربية وأجنبية مستوردة ويستحوذ مصنع الطباشير على ما نسبته 30% من حصة السوق العالمية في إنتاج الطباشير.

- يحتل مصنع طباشير الأردن أكبر مساحة في معرض فرانكفورت الدولي للورق ، ولكنه يستطيع وبمساعدة مؤسسة CBI أن ينفرد بمعرض له وبطريقة محترفة وعلى النمط الأوروبي .

كما أتت الخبيرة على ذكر نقاط التعلم التي استفاد منها المصنع عندما شارك في برنامج CBI التدريبي لمدة أربع سنوات على النحو الآتي :

- تطوير نهج شخصي مع المشتري (تطوير علاقة شخصية جيدة مع المشتريين على أساس دائم) قبل وبعد المعارض التجارية. ففي عام 2007 بلغ عدد الأسواق الأوروبية التي يقدم المصنع منتجاته لها حوالي 15 سوق أوروبي .

- الاستثمار في موقع على شبكة الانترنت. إذ أنشأ مدير المصنع ومالكه موقع للمصنع على الانترنت **(www.jordanchalk.com)** يحتوي على كل منتجات المصنع وكل المعلومات المتعلقة بكل منتج مما يؤدي إلى خلق ثقة لدى المشتري الأوروبي .

- الاستثمار في التعليم وأبحاث السوق. تتعلق هذه النقطة بكل التجارب والأبحاث التي يقوم المهندس العقبي بتصميمها وتجربتها والاستفادة من نتائج هذه التجارب والأبحاث.

- الأعداد والتطوير قبل الاشتراك في المعرض. وهنا تقارن الخبيرة كيف أن المصنع كان قبل الانضمام لبرنامج CBI التدريبي الذي استمر لمدة أربع سنوات وكيف تم تغيير اتجاه المصنع للتصدير للأسواق العالمية. وساعد على ذلك اجتذاب الأيدي الماهرة ، واستبدال الآلات، ووضع إستراتيجية للابتكار والتفرد،وها هو الاعتراف الملكي من خلال زيارة جلالة الملك عبد الله للمصنع كما تم ذكره سابقا يتوج تلك الجهود التي قام بها صاحب المصنع في رفع مستوى معيشة السكان وتوفير وظائف لهم.

وتختم الخبيرة مقالها بجملة : " الاقتراب من المستقبل المستدام " حيث أصبح المصنع الآن منظمة مستقلة ومنتج ومصدر رئيسي للطباشير وأقلام التلوين لكل أنحاء المعمورة،والأثر الذي أحدثه المصنع في مجتمعه وبيئته من تمكين للمرأة ومن إعطاءها فرصة عمل وتدريبها على مهام العمل وتطوير مهاراتها والمساواة بين الجنسين .

إضاءات على مكونات التحول الإداري في المصنع :

الهيكل التنظيمي : في بداية عمل المصنع عام 2002 لم يكن هناك أي هيكل تنظيمي؛ إذ أن المشروع كان بسيطا والإنتاج كان يتم بطريقة يدوية لتغطية حاجة السوق المحلي فقط . وصاحب المصنع كان يقوم بالوظائف الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، رقابة ... الخ. ولكن عندما بدأ المصنع بإنتاج الطباشير الطبية عام 2006 وبدأ التوسع أوجب هذا التوسع تأسيس هيكل تنظيمي وتحديد للمهام الإدارية والواجبات وتحديد المسؤوليات وإيجاد آليات للرقابة والتقييم. فوضع أول هيكل تنظيمي للمصنع عام 2008، وكما تم تأسيس لجنة تنفيذية عليا مكونة من سبعة أشخاص هم المسؤولين عن رسم سياسة المصنع ووضع الإستراتيجية العامة له.

وتم تأسيس فرع آخر للمصنع في المدينة الصناعية في مدينة الكرك لصناعة المعجون وأقلام التلوين التي يتم تصديرها للأسواق الأوروبية وكما تم فتح مكتب للمصنع في مصر منذ عام 2009 ، إذ أن مصر تشكل سوق عربي كبير للطباشير ،وقيد الدراسة أنشاء مكتب للمصنع في إيطاليا.وصاحب المصنع الآن بصدد تغيير السياسة العامة للمصنع إذ تم الاستعانة بعدة خبراء في مجال الإدارة لوضع هيكل تنظيمي جديد للمنظمة.

الصعوبات التي واجهها المشروع وكيف تم التغلب عليها :

1-عدم وجود أي كادر فني متدرب إذ أن المصنع كان أول مصنع للطبشور في الأردن وليس هناك أي خبرة في مجال صناعة الطباشير وتولى فرع مؤسسة التدريب المهني الموجود في الكرك مهمة تدريب الكوادر فنيا .

2-الضغط النفسي لوجود دين ورهن منزل عائلة المهندس وبيت صديقه لأجل الحصول على القرض الذي قدمته مؤسسة التنمية والتشغيل وتم التغلب على هذه الصعوبة بعد الحصول على عطاء وزارة التربية والتعليم وتوريد الطباشير للوزارة والحصول على 28,000 ألف دينار قيمة العطاء وتسديد الدين وفك الرهن.

3-التسويق: عدم قبول السوق المحلي لمنتج المصنع من الطبشور العادي ولكن فيما بعد تم شراء المنتج من قبل التجار.

4-الوقت المتاح لإدارة للمصنع لم يكن كافي إذ أن المهندس كان موظف بدوام كامل في شركة البوتاس وبعد انتهاءه من دوامه في الشركة يذهب للدوام في مصنعه وقدم المهندس استقالته من شركة البوتاس عام 2008 ليتفرغ كليا لإدارة المصنع .

5-المشاكل الفنية المعتادة لتشغيل الآلات والمصنع ككل في بداية تشغيله ، ومع التدريب يتم التغلب عليها.

دورة حياة التحول الإداري في مصنع طباشير الأردن في الكرك

Transformation Life Cycle Through Jordan Chalk Factory

يتم الاستعانة بإطار الإدارة الفوقية **Meta– Management** كإطار عملي تطبيقي وخاصة دورة حياة التحول الإداري لبيان أهم نقاط التحول الإداري الفعلية في مصنع الطباشير. وخاصة دورة حياة التحول المتمثل بمراحله الأربعة :مرحلة التصور **Envision phase** ،ومرحلة الانخراط / التشارك **Engage Phase** ، ومرحلة التحويل **Transform Phase** ، ومرحلة التحسين **Optimize Phase** .

مرحلة التصور Envision Phase في مصنع طباشير الأردن في الكرك :

والتي تتضمن الحاجة الدافعة للتحول ، ومدى قدرات المنظمة على إدارة عملية التحول ، والرؤى الإستراتيجية ، والإبداعية والنظرة بعيدة المدى. فصاحب المصنع يملك رؤى مستقبلية واضحة لمصنعه، فهو يقول : *" لو أن قيل لي أن هناك من يستهلك طبشور في المريخ لكنت حجزت في أول رحلة فضائية تقوم بها ناسا (NASA)".*

كانت نقطة الانعطاف (الحاجة الدافعة للتحول) في دورة حياة التحول في مصنع طباشير الأردن في الكرك عام 2004 عندما طلبت وزارة التربية والتعليم تزويدها بالطباشير الطبية ، ولم يكن المصنع آنذاك قادرا على إنتاجها ، فبدأت رحلة التحول ومحاولة الوصول إلى خلطة الطباشير الطبية وبعد سنتين من التجارب تم إنتاج الطباشير الطبية (Dustless Chalk) عام 2006، ولا بد من ذكر عامل آخر دفع نحو إنتاج الطباشير الطبية التي تنتجها كلا من فرنسا وكوريا في كل العالم ؛ هو اصطدام منتج الطباشير العادية بحاجز التصدير إذ أن الطلب في السوق العالمي ينصب على

الطباشير الطبية حاولت بريطانيا ولمدة خمسة وعشرين سنة من الوصول على خلطة الطباشير الطبية وفشلت ، واستطاع المهندس العقبي بمثابرته وإبداعه من الوصول إلى هذه الخلطة وإنتاج وتصدير الطباشير الطبية وكذلك من منافسة الدول المصنعة لهذا النوع من الطبشور فالمصنع الآن يحتل المرتبة الثانية عالميا من حيث نوعية وكمية الإنتاج .

مرحلة الانخراط / التشارك Engage Phase في مصنع طباشير الأردن في الكرك :

المرحلة الثانية من دورة حياة التحول في مصنع طباشير الأردن في الكرك مرحلة الانخراط / التشارك Engage Phase والتي تحتضن تعبئة الالتزام نحو التحول في المنظمة والمشاركة ، والاتصال وتأسيس مشاريع مفصلة للقيام بزخم التغيير.

فالتشارك في مصنع الطباشير بدأ من خلال مشاركة الأهل والأقارب في العمل في المصنع؛ إذ أن المصنع مشروع عائلي ، وانخرط في العمل وتشغيل المصنع الأخوة والأقارب لإنتاج الطباشير العادية وفيما بعد تولى فرع مؤسسة التدريب المهني الموجود في الكرك مهمة وضع برنامج تدريبي لتأهيل وتدريب أربعين عامل وعاملة للعمل في المصنع استمر هذا البرنامج التدريبي لمدة ثلاثة أشهر .

وفي عام 2004 تم مشاركة مؤسس المصنع في دورة تدريبية تعقدها مؤسسة هولندية CBI تعنى بتنمية الصناعات في الدول النامية ، وقدمت هذه الشركة المساعدات الفنية والإدارية والتسويقية للمصنع في مجال القرطاسية لمدة أربع سنوات متتالية من عام 2004 إلى عام 2008 ، وكان لهذه المؤسسة الأثر البارز في إنجاح تصدير منتج المصنع من الطباشير الطبية الأردنية إلى الأسواق الأوروبية .

مرحلة التحويل Transform Phase في مصنع طباشير الأردن في الكرك:

مرحلة التحويل Transform Phase والتي تنطوي على إعادة التنظيم ،عمليات إدارية جديدة ، خلق وحدات إدارية جديدة ، تغيير التكنولوجيا .

فمرحلة التحويل من دورة حياة التحول في مصنع طباشير الأردن في الكرك : تمت من خلال استحداث ثلاثة وظائف إستراتيجية جديدة وهذه الوظائف هي : (وظيفة مشرف الإنتاج، ووظيفة مشرف التعبئة والتخزين ، ووظيفة مشرف الصيانة). كنتيجة لإنتاج الطباشير الطبية عام 2006 والحصول على طلبيات كثيرة من عدة عملاء لتصدير منتج الطباشير الطبية لهم ، وفي عام 2008 تم تصميم أول هيكل تنظيمي للمصنع حيث توسع المصنع وأصبح هناك الحاجة لتحديد المهام الوظيفية والمسؤوليات وآليات الرقابة والتفويض والتمكين والتحفيز ، كما وتم إنشاء فرع آخر للمصنع في المدينة الصناعية في مدينة الكرك عام (2012) حيث تم استخدام تكنولوجيا حديثة في ذلك الفرع.

وفي بداية كل سنة يقوم كل مشرف من المشرفين الثلاثة الرئيسيين بوضع عشرة أهداف ويعمل على تحقيق كل هذه الأهداف العشرة أو الوصول إلى أكبر عدد منها خلال السنة ، وكلما تم تحقيق هذه الأهداف حصل المشرفين على مردود مادي أكبر. كما يتم وضع خطة تسويق للمنتج بالاشتراك مع المشرفين الرئيسيين الثلاث في بداية كل سنة . وكذلك لا بد من تقديم تقارير سنوية عن تطوير المنتج من قبل المشرفين الثلاث ، وتم استحداث نظام تتبع خطوات أعداد المنتج .

مرحلة الرابعة مرحلة التحسين Optimize Phase في مصنع طباشير الأردن في الكرك :

مرحلة التحسين Optimize Phase وفي هذه المرحلة يتم توحيد المكاسب المرجوة من التحول وقياس الإنجازات .

تماشيا مع تسويق منتجات المصنع للأسواق الأوروبية والعالمية مثل اللاتينية والأفريقية ، لا بد من مواكبة التحديث المستمر لكل من المعايير والمقاييس والمواصفات بمعدل مرتين في السنة ، ليلبي المصنع متطلبات ومعايير التصدير لهذه الأسواق. ولأجل تحقيق هذا الغرض يتم الاشتراك في مجلات علمية واجراء أبحاث متعددة من قبل المهندس العقبي.

بعد مضي ثمانية سنوات من دخول السوق الأوروبي وتصدير الطبشور الطبي لكل أنحاء العالم تبين أنه من الحتمي أجراء تعديل على السياسة العامة للمصنع إذ أنه من خلال اشتراك المصنع في معرض فرانكفوت الدولي للقرطاسية يتم الالتقاء خلال أربعة أيام بـ 120 مستورد ويتم فقط قبول عشرة عملاء منهم ، ويأتي هذا الاختيار تبعا لقدرتهم المادية على دفع قيمة طلبية منتج الطباشير الطبية والتي الحد الأدنى لسعر هكذا طلبية هو سبعة آلاف دولار، و110 من العملاء يتم إقصائهم لعدم توفر القدرة المادية لديهم لدفع هكذا سعر.

وقام المهندس بعمل دراسة جدوى اقتصادية بحجم الطلبيات التي يقل سعرها عن 7,000 دولار حيث وجد أن مجموع العملاء الذين لا يملكون القدرة المادية على تلبية الحد الأدنى من سعر الطلبية يعادل مرة ونصف من حجم العملاء الموجودين وتبعا لذلك لا بد من عمل طلبية بسعر أقل تناسبا مع القدرات المادية لهؤلاء العملاء ، ومن هنا جاءت أهمية التوجه نحو تنويع المنتجات ، فمن الممكن وبنفس الطلبية الواحدة تنويع المنتجات فيستطيع العميل الحصول على ما يحتاج من طباشير طبية ومعجون ألعاب الأطفال أو أقلام التلوين وبسعر يناسب قدرته المادية.

كما ووضع المهندس العقبي عددا من الخطط المستقبلية تجاه العاملين : حيث يوجد بند في الرواتب يسمى المكافآت المادية والترقيات والتي تتم بناءاً على التقييم السنوي الذي أساسه كفاءة

الموظف وفاعليته وقدرته على إدارة عمله ،كما ويوجد خطط مستقبلية لخلق فرص عمل جديدة تصل إلى 500 فرصة عمل.

مسؤولية المصنع تجاه مجتمعه المحلي :

تحول المصنع إلى بان للمجتمع من خلال تنمية هذا المجتمع بداية من توفير فرص عمل لسكان المنطقة وتحسين أحوالهم المعيشية وخاصة أن المصنع انشأ في بؤرة فقر وكذلك العمل على تطوير مهارات العاملين في المصنع ، ودفع رواتب عاليه تصل إلى 350 دينار حيث فلسفة المهندس قائمة على (لا يستطيع صاحب عمل أن يصرف جميع ثروته خلال عمره فمن الأفضل مساعدة الآخرين) .

الأدوار الرسمية في مصنع طباشير الأردن في الكرك

The Formal Roles in Jordan Chalk Factory

تتجسد الأدوار الرسمية في المصنع بثلاثة وظائف إشرافية :

- الوظيفة الإشرافية الأولى : مشرف إنتاج .
- الوظيفة الإشرافية الثانية : مشرف تعبئة تخزين.
- الوظيفة الإشرافية الثالثة : مشرف صيانة .

ثلاثة مدراء يتولون تنفيذ مهام هذه الوظائف الإشرافية وهم أخوة مؤسس المصنع (المهندس العقبي الذي هو كذلك المدير العام للمصنع) فالمصنع مشروع عائلي وتعود ملكية المصنع لكل العائلة.

فالسيد فهد العقبي يتولى الإشراف على الإنتاج ومدة خبرته عشر سنوات، والسيد صقر العقبي يتولى الإشراف على التعبئة والتخزين ومدة خبرته عشر سنوات ، والسيد تيسير العقبي يتولى الإشراف على صيانة معدات المصنع ومدة خبرته عشر سنوات .

تم إجراء مقابلات مطولة شبه مهيكلة Semi-Structured Interview من قبل الباحثة مع هؤلاء المدراء وتم في المقابلات الاستفسار عن العديد من الأسئلة التي تثري تجربة التحول الإداري التي شهدها المصنع وتحليلها وتوصيفها والوقوف على حيثياتها من لدن الأشخاص الذين صنعوا أحداث هذه الظاهرة وشاركوا فيها وتفاعلوا معها . وتمت مراجعة الملاحظات التي دونتها الباحثة من قبل الأستاذ الدكتور المشرف على الرسالة .

الدور الرسمي الأول :

مشرف الإنتاج وهو السيد فهد العقبي الذي يتولى تنفيذ مهام الإشراف على الإنتاج وكميته ونوعيته، وجودة الإنتاج،ومراعاة تطبيق المواصفات العالمية الواجب توفرها في منتج الطبشور ، ويتولى السيد فهد العقبي الإشراف على أربعة عشر موظفا في خط الإنتاج وتوجيههم والإشراف المباشر عليهم. ويتم تأدية واجبات العمل كفريق مكون من المشرف والعمال .

ويعمل المشرف فهد العقبي على إيجاد حالة من المرونة وتقبل التغيرات بين أفراد فريقه لأن المهندس صلاح العقبي يدخل وبمعدل مرتين في السنة تعديلا على خط الإنتاج ،فكون المصنع الثاني عالميا على المدير العالم أن يواكب التطورات والمستجدات التي تطرأ في مجال القرطاسية، ولا بد من استجابة فريق العمل لهكذا تغيير. ويتقبل مشرف الإنتاج الاقتراحات لتحسين الأداء من قبل فريق عمله من خلال عقد اجتماعات معهم . وفي هذا الصدد يوجد دراسة لشراء آلة قد شاهدها المدير العام في أسبانيا تعمل على إنتاج أصناف متعددة من الطبشور ،وأقلام التلوين، وعبوات التعبئة

البلاستيكية التي يستخدمها المصنع لتعبئة الطباشير فيها فإذا قام المصنع بشراء هذه الآلة سوف يقوم بصناعة عبوات التعبئة وبذلك سوف تقل التكلفة التي يدفعها المصنع لشراء العبوات من مصدر آخر.

وكما يتم التنسيق بين المشرفين الثلاثة بشكل يومي في تيسير أمور عمل المصنع والمهام اليومية المطلوب تنفيذها،والأهداف المرجو تحقيقها في ذلك اليوم . وكذلك يتم التنسيق بين المشرفين الثلاثة والمدير العام فكونهم أخوة لا يأخذ التنسيق الطابع الرسمي بينهم .

كما ويشارك مشرف الإنتاج في صياغة السياسة العامة للمصنع مع المدير العام ، وكذلك للمشرف الصلاحية التامة في مجال عمله ، إذ لا يتم الرجوع للمدير العام للموافقة على القرارات التي يتخذها مشرف الإنتاج في مجال تخصصه.

ويواجه مشرف الإنتاج العديد من التحديات في عمله وخاصة أنه يطرأ تغيير على خط الإنتاج بشكل مستمر ولكن بمساعدة المدير العام يتم التغلب عليها ، وعملية الإنتاج تتطلب وجود عامل الدقة ومن أجل الوصول إلى هذه الدقة يتم قياس كفاءة الإنتاج بشكل يومي فعلى سبيل المثال:

- يتم فحص المواد الخام عند مجرد استلامها لتدخل فيما بعد بعملية الإنتاج ، ويتم أخذ عينة من هذه المواد الخام لمعرفة هل هي متطابقة مع المعايير الموجودة أم لا .
- كما ويوجد سجل يومي يسجل فيه أسماء العاملين في قسم الإنتاج والكمية التي أنتجها كل واحد منهم في كل يوم.

الدور الرسمي الثاني :

مشرف الصيانة وهو السيد تيسير العقبي الذي يتولى مهام الكشف على معدات المصنع كاملة، وشراء قطع الغيار اللازمة، وصيانة المعدات سواء صيانة أسبوعية ، أو شهرية ، كما ويقوم مشرف الصيانة في المشاركة في صياغة السياسة العامة للمصنع مع المدير العام كما ويتمتع

باستقلالية لتسير أمور عمله ولا يتم الرجوع في تنفيذ القرارات التي يرى مشرف الصيانة بأنها صائبة إلى المدير العام للموافقة عليها .

كما ويتم التنسيق بين مشرف الصيانة والمدير العام ويتم الاجتماع معه كلما دعت الحاجة لذلك. المشاكل التي تواجه مشرف الصيانة متعددة وبعضها يتصف بصعوبة التغلب عليها ولذلك يتم الاستعانة بمهندس كهرباء متخصص في صيانة وتصليح الآلات.

الدور الرسمي الثالث :

مشرف تعبئة وتخزين وهو السيد صقر العقبي يتولى الإشراف على عملية تعبئة المنتجات وتخزينها ويشرف على ثلاثين عامل وعاملة يعملون في قسم التعبئة والتخزين ويتم العمل كفريق . ويتم تدريب العاملين في بداية عملهم على الكيفية التي تتم بها طريقة التعبئة لمدة شهر كامل.

ويقوم مشرف التعبئة بمسؤولية الإشراف على تعبئة الطباشير في العبوات المخصصة لكل نوع من أنواع الطباشير (إذ أن الطباشير تختلف من حيث سماكتيها، وقطرها ،وألوانها ومواصفاتها)، وكذلك العمل على تخزينها لحين تصديرها. فيتم استلام الطلبية الواجب تحضيرها ومن ثم تخزينها ليتم فيها بعد تصديرها إلى المصدر الذي طلبها ، وتكون الطلبيات بأسماء الشركات وتحتوي الطلبية على: كمية ونوعية الطباشير المطلوبة، فيتم التنسيق أولا مع المدير العام لمعرفة واستلام الطلبية المراد تصديرها ومن ثم التنسيق مع مشرف الإنتاج، لإنتاج الطلبية بالكميات والمواصفات والأنواع المطلوبة وبعد الإنتاج يقوم العاملين في قسم التعبئة والتخزين بمهمة تعبئة المنتج المطلوب.

ولقياس كفاءة الأداء في قسم التعبئة والتخزين تم إيجاد نظام تتبع خطوات إعداد المنتج Product Tracing ، كما يوجد سجل يومي يحتوي السجل على أسماء العاملين والعاملات في قسم التعبئة حيث يتم في نهاية كل يوم دوام تدوين أسماء العاملين، وعدد العبوات التي قام كل عامل في

تعبئتها فالحد الأدنى لهذه العبوات هي 18 كرتونة في اليوم الواحد. و في حال تمكن العامل من تعبئة أكثر من 18 كرتونة في اليوم الواحد يحسب له ذلك كعمل إضافي ويأخذ أجر مادي إضافي عليه .

ويشترك مشرف التعبئة والتخزين في وضع السياسة العامة للمصنع ومشاركة المدير العام في صياغتها مع باقي المشرفين. فمثلا تم إنشاء الفرع الثاني للمصنع في المدينة الصناعية في مدينة الكرك بعد قرار جماعي تم اتخاذه من قبل المشرفين والمدير العام معا.

ولمشرف التعبئة والتخزين الصلاحية التامة في اتخاذ أي قرار يرى أنه صائبا في مجال عمله بدون الرجوع للمدير العام وأخذ الموافقة على تنفيذ أي قرار.

المشاكل التي يواجهها مشرف التعبئة والتخزين تتمثل في تعبئة الطباشير الملونة ، وتم اقتراح شراء آلة تقوم بتعبئة الطباشير الملونة ، ولكن المدير العام رفض هذا الاقتراح لأنه عند شراء هذه الآلة سوف تدار من قبل أربعة أشخاص وسوف يتم الاستغناء عن ستة وعشرون عاملا وعاملة وهذا يتنافى مع مهمة المصنع الأساسية في تنمية مجتمعه المحلي إذ أنشئ المصنع في بؤرة فقر في جنوب الأردن، ويعمل المصنع على رفع مستوى معيشة ساكني تلك المناطق فبتسريح العمال يتم قطع أرزاق ستة وعشرون عائلة.

وقد تبين من خلال الإجابة على الأسئلة التي طرحت على المشرفين الثلاثة أن هناك استقلالية في العمل ، ولكن في حال حدوث أي خلل فإن المشرف المسؤول عن هذا الخلل هو الذي يحاسب .

مرحلة التصور في مصنع طباشير الأردن في الكرك:

تشترك هذه الأدوار الرسمية في مرحلة التصور من دور حياة التحول في مصنع طباشير الأردن في الكرك إذ أن المدير العام مع المشرفين الثلاثة يشتركون في رسم السياسة العامة للمصنع، وفي صياغة الرؤى والإستراتيجيات بما في ذلك الإستراتيجية التي تبعها المصنع في تسويق منتجاته.

مرحلة الانخراط والمشاركة في مصنع طباشير الأردن في الكرك :

كل مشرف مسؤول عن فريقه من حيث تدريب الموظفين الجدد على العمل وفيما بعد تطوير مهاراتهم في التصنيع، وغرس روح المثابرة فيهم، وانخراطهم في العمل والتشارك معهم ،والاستماع لاقتراحاتهم لتحسين الأداء، إذ يقوم كل مشرف بوضع عشرة أهداف في كل سنة ويعمل قدر المستطاع هو وفريقه من أجل الوصول إلى هذه الأهداف العشرة أو تحقيق أكبر عدد منها.

مرحلة التحويل في مصنع طباشير الأردن في الكرك:

كون المصنع ذو بعد عالمي (الثاني عالميا) لا بد من مواكبة التغيرات والتحديثات، وتوليف المعرفة الخارجية التي يحضرها المهندس عندما يشارك في المعارض الدولية في مجال القرطاسية. ويقوم المهندس بتطويع هذه المعرفة الخارجية بما يتلاءم مع المعرفة المحلية. فهو أول مهندس عربي يتوصل إلى التركيبة الكيميائية للطباشير الطبية مستفيدا من الخامات الطبيعية الموجودة في نفس المنطقة المبني فيها المصنع في حين عجزت دول غريبة صناعية متقدمة (مثل بريطانيا كما ذكر سابقا) من الوصول إلى هذه التركيبة .

ويعمل المشرفون الثلاثة على خلق حالة من المرونة بين العاملين في المصنع لتقبل التغييرات والتحديثات التي تطرأ على مجريات العمل وخاصة التحديثات المستمرة على خط الإنتاج.

مرحلة التحسين في مصنع طباشير الأردن في الكرك :

والتي تتميز بقياس الإنجازات وتوحيد المكاسب التي تم تحصيلها وحذف كل تصرف تقاعسي. ففي قسم التعبئة والتخزين يوجد نظام لقياس الكفاءة والإنتاج لكل موظف على أساس يومي . وفي قسم الإنتاج يوجد نظام لقياس كفاءة كل موظف وكم أنتج على أساس يومي .

كما ويوجد نظام باستخدام أحد برامج الكمبيوتر لقياس الكميات المنتجة بشكل يومي وأسبوعي وشهري . ويوجد كذلك نظام باستخدام أحد برامج الكمبيوتر لاحتساب كفاءة العامل بشكل يومي وعلى مدار الأسبوع وعلى مدار الشهر وفي حالة حدوث أي خلل يتم متابعته والوقوف على أسبابه ومحاولة تصليحه والعمل على عدم تكراره في المستقبل.

فالمدراء الثلاثة مسؤولون عن تنفيذ أنشطة محورية متمايزة عن بعضها البعض، كل له استقلالية في العمل فعلى الرغم من أن المشروع عائلي ولكن لا يوجد تداخل في الأدوار إذ كل واحد من المشرفين يعمل ضمن تخصصه دون تدخل أي من المشرفين الآخرين . ولكن يتم تبادل الآراء فيما بينهم إذ هم أخوة.

ويعمل المهندس على صقل خبرات ومعارف المشرفين الثلاثة فالتحصيل العلمي للمشرفين الثلاثة هو ثانوية عامة، وذلك من خلال :

1- تبسيط الأمور وليس تعقيدها إذ أن سر الإبداع يكمن في الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بأقصر السبل وأبسطها حسب وجهة نظر المهندس .

2- كما ينمي المهندس في المشرفين الثلاثة طريقة التفكير العلمية لحل المشاكل مما يضمن عدم تكرار نفس الخطأ للمرة الثانية .

3- توثيق الإنتاج وكفاءة الإنتاج بشكل يومي باستخدام برامج الكمبيوتر المخصصة لمثل هذه الأهداف فعلى كل مشرف أن يعطي الرقم الذي أنتجه كل يوم .

خلاصة استدلالية

هذا من فضل ربي

طبشور الكرك قصة إبداع اجتماعي ، مكانها : مكان نائي يزخر بالبساطة والعفوية ، زمانها : زمن التحدي والمثابرة ، أحداثها : كتبت أحداثها من خلال جهود مضنية وجرعات من فشل ونجاح ، فصولها : الفصل الأول (فصل التفكير والطموح) ، الفصل الثاني (فصل التجارب والفشل) ، الفصل الثالث (فصل المثابرة والنجاح) ، الفصل الرابع (فصل الإنتاج والانتشار) ، الفصل الخامس (فصل التقدير والتتويج) ، عنصر التشويق فيها : فالعنصر الذي أضفى على القصة أهميتها هو إنتاج الطبشور الطبي الذي عمل على نشر هذه القصة الأردنية في الأسواق الأوروبية، ليضاهي بمميزاته الكركية أفضل إنتاج للدول الصناعية ، وأسر قلوب 85 دولة عربية وأوروبية، بسحر جودته وجاذبية مواصفاته ، فبطل هذه القصة (المهندس صلاح العقبي) ابن القرية البسيطة (قرية العالية) استطاع أن ينافس وبقوة من ترعرعوا في مهد الحداثة والتقدم، متسلحا بمبدأ حياته : (عليك أن لا ترضى إلا أن تكون الأول دائما) ليكتب عنوان هذه القصة : " هذا من فضل ربي " .

الفصل الرابع

المبحث الثاني:

عرض نتائج الدراسة التكميلية

المبحث الثاني:

عرض نتائج الدراسة المتعلقة بمسح آراء عينة من العاملين في مصنع طباشير الأردن في الكرك

كما ذكر في فصل المنهجية، تم تطوير استبانة لاستقصاء آراء عينة من العاملين في المصنع حول بعض الجوانب المتعلقة بالتحول الإداري وانعكاسها على العاملين من أجل الوقوف على رؤيتهم حول مثل هذه الجوانب ، ومدى تفاعلهم معها، باعتبارهم لبنة أساسية من لبنات التحول الإداري . وفيما يلي عرض لنتائج هذه الدراسة الميدانية:

وصف عينة الدراسة:

وفيما يلي وصفاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة، القسم، مدة الخدمة، الراتب، كما في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	43,2
	أنثى	21	56,8
	المجموع	37	100,0
الفئة العمرية	18-22 سنة	16	43,2
	23-27 سنة	7	18,9
	28-32 سنة	5	13,5
	33-37 سنة	5	13,5
	38 سنة فأكثر	4	10,8
	المجموع	37	100,0
المؤهل العلمي	دون الثانوية العامة	27	73,0
	ثانوية	7	18,9
	دبلوم	2	5,4
	بكالوريوس أو أعلى	1	2,7
	المجموع	37	100,0

الوظيفة	موظف منتظم	35	94.6
	طالب	2	5,4
	لا إجابة	-	-
	المجموع	37	100,0
إذا كانت موظفا منتظم فأنت:	عامل	32	86.5
	فني	1	2,7
	إداري	1	2,7
	مشرف	3	8,1
	لا إجابة	-	-
	المجموع	37	100,0
القسم	قسم الإنتاج	16	43,2
	قسم التعبئة والتخزين	18	48,6
	قسم الصيانة	1	2,7
	أقسام أخرى	1	2,7
	لا إجابة	1	2,7
	المجموع	37	100,0
مدة الخدمة	أقل من سنتين	13	35,1
	2-4 سنوات	15	40,5
	5-7 سنوات	6	16,2
	8-10 سنوات	3	8.1
	لا إجابة	-	-
	المجموع	37	100,0
الراتب	أقل من 200 دينار	8	21,6
	201-300 دينار	10	27,0
	301-400 دينار	16	43,2
	401 دينار فأكثر	3	8,1
	المجموع	37	100,0

- يظهر من الجدول (1) أن عدد الإناث بلغ (21) بنسبة مئوية بلغت (56.8)، بينما بلغ عدد الذكور (16) بنسبة مئوية بلغت (43.2).
- ويظهر من الجدول أن أبرز تكرار لمتغير الفئة العمرية بلغ (16) للفئة (18–22 سنة) بنسبة مئوية (43.2) وجاءت بعد ذلك الفئة (23–27 سنة) بتكرار بلغ (7)وبنسبة مئوية (18.9).

- ويظهر من الجدول أن أبرز تكرار لمتغير المؤهل العلمي بلغ (27) بنسبة مئوية (73.0) للفئة (دون الثانوية العامة)، وجاءت بعد ذلك الفئة (ثانوية عامة) بتكرار بلغ (7) بنسبة مئوية (18.9).

- ويظهر من الجدول أن أبرز تكرار لمتغير الوظيفة بلغ (27) للفئة (موظف منتظم) بنسبة مئوية (73.0)، وجاء بعده الفئة (طالب) بتكرار بلغ (2) ونسبة مئوية (5.4).

- ويظهر من الجدول أن أبرز تكرار لمتغير إذا كنت موظفاً منتظم فأنت: بلغ (29) للفئة (عامل) بنسبة مئوية (78.4)، وجاء بعده الفئة (مشرف) بتكرار بلغ (3) ونسبة مئوية (8.1).

- ويظهر من الجدول أن أبرز تكرار لمتغير القسم بلغ (18) للفئة (قسم التعبئة والتخزين) بنسبة مئوية (48.6)، وجاء بعده الفئة (قسم الإنتاج) بتكرار بلغ (16) ونسبة مئوية (43.2).

- ويظهر من الجدول أن أبرز تكرار لمتغير مدة الخدمة بلغ (15) للفئة (2-4 سنوات) بنسبة مئوية (40.5)، وجاء بعده الفئة (أقل من سنتين) بتكرار بلغ (13) ونسبة مئوية (35.1).

- ويظهر من الجدول أن أبرز تكرار لمتغير الراتب بلغ (16) للفئة (301-400 دينار) بنسبة مئوية (43.2)، وجاءت بعد ذلك الفئة (201-300 دينار) بتكرار بلغ (10) ونسبة مئوية (27.0).

أولا : عرض استنتاجات تحليل وصف عينة العاملين :

ويلاحظ من تحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة التي تمت تعبئتها من قبل العاملين في المصنع طباشير الأردن في الكرك الدلالات والاستنتاجات التالية :

1- أن نسبة الإناث من نسبة العاملين الكلية في المصنع تبلغ 56.8% أي أكثر من النصف وهذا يدل على أن المصنع يتوجه لتوظيف الإناث عوضا عن توظيف الذكور ، ويعزى تفسير ذلك بأن البيئة التي أسس فيها المصنع هي بيئة نائية وليس باستطاعة الفتاة أن تذهب إلى مناطق بعيدة للحصول على وظيفة ، فيما الذكور أقدر على الذهاب إلى مناطق بعيدة لبحث عن وظائف من الإناث . وبذلك

يعمل المصنع على توفير فرص عمل لأهل هذه المنطقة وخاصة " للإناث ".وهذا ما أتت على ذكره الخبيرة الهولندية في تقريرها المدرج في ملحق رسالة رقم (7) عن أسباب نجاح مصنع طباشير الأردن في الكرك وكتبت أن المصنع يعمل على تمكين المرأة .

2-وفيما يتعلق بالفئة العمرية للعاملين في مصنع طباشير الأردن في الكرك حيث أن نسبته 43.2% من المجموع الكلي للفئات العمرية تتراوح أعمارهم ما بين 18-22 سنة وهذه الفئة العمرية تتناسب مع التركيبة العمرية للمجتمع الأردني حيث أن الفئة العمرية الأكبر لسكان الأردن هي من الشباب .

3-فيما يتعلق بالمؤهل العلمي للعاملين في مصنع طباشير الأردن في الكرك وجد أن ما نسبته 73% من العاملين هم من دون الثانوية العامة ويستهدف المصنع أن يوظف تلك الفئة ويعزى تفسير ذلك أن هذه الفئة التي لا تملك المؤهلات العلمية المطلوبة من أجل الحصول على وظيفة وحتى أن نسبة البطالة بين حاملي درجة البكالوريوس عالية، فإن المهندس يهتم بإعطاء تلك الفئة الفرصة للعمل والحصول على دخل مادي بشكل ثابت وبالتالي تحسين أحوالهم المعيشية على الرغم من أنهم لا يحملون المؤهلات العلمية لأن من مهام المصنع هو تنمية المجتمع المحلي وخاصة أن المصنع أنشئ في أحد جيوب الفقر في الجنوب الأردني . وهذا يدعم ما أشادت به الخبيرة الهولندية في تقريرها عن الجهود التي يبذلها المصنع في تنمية مجتمعه تحت عنوان : **مجتمعي هو مسؤوليتي**

" **My Community My Responsibility** " وهذا أيضا يتناسب مع كون المصنع منظمة متكاملة تعمل على معالجة القضايا المحلية لمجتمعها مثل الفقر والبطالة .

4-بالنسبة للرواتب والأجور التي يتقاضها العاملون في مصنع طباشير الأردن في الكرك فإن نتائج التحليل أظهرت أن ما نسبته 43.2% من مجموع العمال الكلي تتقاضى رابتا عاليا ما بين 301-400 على الرغم من عدم امتلاك عاملين المصنع المؤهلات العلمية وهذا يتناسب مع أن ادارة

المصنع تعمل على إشراك العاملين في ملكية المصنع وزيادة المردود المادي لهم كلما زادت أرباح المصنع .

ثانيا : عرض نتائج إجابات الأسئلة الموجهة لعينة العاملين.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالات استقصاء آراء عينة العاملين حول الجوانب المرتبطة لوظائفهم وكيفية تفاعلهم معها، وهذه المجالات هي :

مجال تنمية وتطوير مهارات العاملين، مجال المكافآت والتقدير، مجال المحافظة على البيئة، مجال تعضيد ولاء العاملين، مجال احتواء فئات المجتمع، وتم استخراج المتوسط العام للمجال الكلي واستخدام لقياس ليكرت الرباعي لتحديد إجابات العينة.

وقد تم اعتماد التدريج التالي للحكم على درجة تقدير المتوسط الحسابي:

- متوسط حسابي (أقل من 1.33) درجة تقدير منخفضة.
- متوسط حسابي (1.34 – 2.66) درجة تقدير متوسطة.
- متوسط حسابي (2.67 – 4) درجة تقدير مرتفعة.

وفيما يلي كل عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حده:

- المجال الأول: تنمية وتطوير مهارات العاملين:

بغرض الإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات مجال تنمية وتطوير مهارات العاملين جدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس أثر تنمية وتطوير مهارات العاملين (ن= 37)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتوفر في هذا المصنع مناخ داعم لخلق المعرفة والتعلم.	2,65	0,53	1	متوسطة
2	يلعب مصنع الطباشير الذي أعمل فيه دوراً مهماً في تطوير مهاراتي وقدراتي في العمل.	2,43	0,59	5	متوسطة
3	تتاح لي الفرصة للمشاركة في تحديد مهامي الوظيفية ومراجعتها مع رئيسي.	2,59	0,45	2	متوسطة
4	أتلقى التدريب الملائم قبل بدأ في ممارستي لمهامي الوظيفية.	2,59	0,45	2	متوسطة
5	يوجد لقاءات دورية مع رؤسائي لمناقشة أمور العمل حيث يتم تلقي التوجيهات والإرشادات الملائمة لتحقيق الأداء الأفضل.	2,54	0,51	4	متوسطة
	المتوسط العام	2,56			متوسطة

يظهر من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس أثر تنمية وتطوير مهارات العاملين تراوحت بين (2.92-2.76)، وكان أبرزها للفقرة رقم (1) التي تنص " يتوفر في هذا المصنع مناخ داعم لخلق المعرفة والتعلم." وبدرجة متوسطة، ثم جاءت الفقرة رقم (3،4) بمتوسط حسابي (2.59) وبدرجة متوسطة والتي تنصان على: " تتاح لي الفرصة للمشاركة في تحديد مهامي الوظيفية ومراجعتها مع رئيسي"، " أتلقى التدريب الملائم قبل بدأ في ممارستي لمهامي الوظيفية. " وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (2) التي تنص على "يلعب مصنع الطباشير الذي أعمل فيه دوراً مهماً في تطوير مهاراتي وقدراتي في العمل. " بمتوسط حسابي بلغ (2.43) بدرجة متوسطة.

كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس أثر تنمية وتطوير مهارات العاملين (2.56) وبدرجة متوسطة.

1- دلالات المؤشر :

جاءت فقرة " يتوفر في هذا المصنع مناخ داعم لخلق المعرفة والتعلم" في المرتبة الأولى بين الفقرات التي تقيس تنمية وتطوير مهارات العاملين وهذا يتناسب مع كون المصنع الثاني عالميا فلا بد من تطوير مهارات العاملين فيه معرفيا وتقنيا لمواكبة التحديثات والتطويرات التي تطرأ على مجال القرطاسية وبشكل مستمر. فهذا يتناسب مع شعار الألفية الجديدة : " التحويل المستمر خلال خلق وتطبيق معرفة جديدة " .

كما أن قيمة الانحراف المعياري منخفضة مما يدل على تجانس الإجابات .

- المجال الثاني: المكافآت والتقدير:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات مجال : المكافآت والتقدير جدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس أثر المكافآت والتقدير (ن= 37)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تشجع إدارة المصنع الاقتراحات لتحسين أداء وتكافئ من يتقدم باقتراحات يمكن أن تترك أثراً ملموساً على تحسين الأداء.	*2,54*	*0,41*	*1*	متوسطة
2	توفر إدارة المصنع الحوافز المادية والمعنوية الكافية لتحفيز العاملين ولزيادة كفاءتهم في العمل.	*2,46*	*0,55*	*2*	متوسطة
	المتوسط العام	*2,50*			متوسطة

يظهر من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس أثر المكافآت والتقدير تراوحت بين (2.46-2.54)، وكان أبرزها للفقرة رقم (1) التي تنص " تشجع إدارة المصنع الاقتراحات لتحسين أداء وتكافئ من يتقدم باقتراحات يمكن أن تترك أثراً ملموساً على تحسين الأداء. "

وبدرجة متوسطة، ثم جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (2.46) وبدرجة متوسطة والتي تنص على: " توفر إدارة المصنع الحوافز المادية والمعنوية الكافية لتحفيز العاملين ولزيادة كفاءتهم في العمل".

كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس أثر المكافآت والتقدير (2.50) وبدرجة متوسطة.

2- دلالات المؤشر :

جاءت فقرة " تشجيع إدارة المصنع الاقتراحات لتحسين الأداء وتكافئ من يتقدم باقتراحات يمكن أن تترك أثرا ملموسا على تحسين الأداء" في المرتبة الأولى وهذا يتناسب مع كون المهندس العقبي والمشرفين على إدارة المصنع بأقسامه المختلفة يستمعون إلى اقتراحات العاملين ويتم تطبيق الاقتراحات الصائبة في حال اقتراحها .

- المجال الثالث: المحافظة على البيئة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرة التي تقيس مجال المحافظة على البيئة والتي تنص: "تعمق إدارة المصنع لدى الوعي البيئي والمحافظة على البيئة" بمتوسط الحسابي بلغ (2.51) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.41).

3- دلالات المؤشر :

يعمل المصنع على نشر الوعي البيئي بين العاملين وكذلك العمل على رفع مستوى ذلك الوعي حيث أن المصنع يمثل نموذجا للبيئة والحفاظ عليها .

- **المجال الرابع: تعضيد ولاء العاملين:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال تعظيم ولاء العاملين جدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس تعضيد ولاء العاملين

(ن= 37)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	طرق الاتصال مع الرؤساء مفتوحة ولا أجد صعوبة في مناقشة أمور العمل أو أمور الشخصية معهم.	2,49	0,41	5	متوسطة
2	إدارة المصنع تسعى إلى جعلي منتمياً للمصنع ومتبنياً لهويته.	2,57	0,40	2	متوسطة
3	تعمل إدارة المصنع على خلق الاستعدادات لدى العاملين ليكونوا متعاونين ومتحابين.	2,56	0,40	4	متوسطة
4	يشعر العامل في المصنع بالأمان الوظيفي.	2,57	0,45	2	متوسطة
5	يوجد في المصنع بيئة عمل يشعر فيها العامل بالتقدير والاحترام.	2,65	0,38	1	متوسطة
	المتوسط العام	2,56			متوسطة

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس تعضيد ولاء العامل تراوحت بين (2.65–2.49)، وكان أبرزها للفقرة رقم (5) التي تنص " يوجد في المصنع بيئة عمل يشعر فيها العامل بالتقدير والاحترام. "وبدرجة متوسطة، ثم جاءت الفقرة رقم (4،2) بمتوسط حسابي (2.57) وبدرجة متوسطة والتي تنص على: " إدارة المصنع تسعى إلى جعلي منتمياً للمصنع ومتبنياً لهويته."، " يشعر العامل في المصنع بالأمان الوظيفي. "، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (1) التي تنص على " طرق الاتصال مع الرؤساء مفتوحة ولا أجد صعوبة في مناقشة أمور العمل أو أمور الشخصية معهم " بمتوسط حسابي بلغ (2.49) بدرجة متوسطة.

كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس تعظيم ولاء العامل (2.56) وبدرجة متوسطة.

4- دلالات المؤشر :

من أهم مبادئ مؤسس المصنع هو احترام كرامة البشر وهذا يتناسب مع أن تأتي فقرة " يوجد في المصنع بيئة عمل يشعر بها العامل بالتقدير والاحترام " في المرتبة الأولى مقارنة مع باقي الفقرات التي تقيس تعظيم ولاء العاملين من خلال احترامهم ، وهذه النقطة تتقاطع أيضا مع الثقافة المحلية الأفريقية الإبينتو التي تقوم على أساس احترام الكرامة البشرية وتتمثل هذه الثقافة في عبارة : " **أنا لأنك أنت**"، " **I am because you are** " .

المجال الخامس: التفاعل المجتمعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال احتواء فئات المجتمع جدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس التفاعل المجتمعي

(ن= 37)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تنمي إدارة المصنع لدي النظرة بأنني اعمل في مصنع له بعد عالمي	2,59	0,45	1	متوسطة
2	يعمل المصنع على خلق فرص التعلم للمرأة كما ينشر ثقافة عمل الفتاة خارج بيتها.	2,57	0,40	2	متوسطة
3	للمصنع أثر حيوي في تطوير المجتمع المحلي.	2,56	0,46	3	متوسطة
4	يشترك المصنع في الفعاليات التي تخدم المجتمع المحلي ويسهم في دعمها.	2,46	0,46	4	متوسطة
المتوسط العام		2,54			متوسطة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس التفاعل المجتمعي تراوحت بين (2.46−2.59)، وكان أبرزها للفقرة رقم (1) التي تنص " تنمي إدارة المصنع لدي النظرة بأنني اعمل في مصنع له بعد عالمي "وبدرجة متوسطة، ثم جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (2.57) وبدرجة متوسطة والتي تنص على: " يعمل المصنع على خلق فرص التعلم للمرأة كما ينشر ثقافة عمل الفتاة خارج بيتها."، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (4) التي تنص على " يشترك المصنع في الفعاليات التي تخدم المجتمع المحلي ويسهم في دعمها. " بمتوسط حسابي بلغ (2.46) بدرجة متوسطة.

كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس التفاعل المجتمعي (2.54) وبدرجة متوسطة.

5- دلالات المؤشر في مجال التفاعل المجتمعي :

يغرس المصنع في موظفيه البعد العالمي إذ أنهم يعملون في مصنع رائد عالميا يحتل المرتبة الثانية من حيث كمية الإنتاج والمرتبة الثانية عالميا من حيث نوعية الإنتاج وهو يتناسب مع أن تأتي فقرة " تنمي إدارة المصنع لدى النظرة بأني أعمل في مصنع له بعد عالمي " في المرتبة الأولى .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات المستخلصة من هذه الدراسة :

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة بعد الزيارات الميدانية للمصنع وإجراء المقابلات المعمقة مع الأشخاص الذين يمثلون الدور الأكبر والأكثر تأثيرا في صنع ظاهرة التحول الإداري في مصنع طباشير الأردن في الكرك واستدلت عليه من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من هذه المقابلات، وكذلك بعد تحليل الاستبانة التي غطت جزئية من هذه الدراسة والتي هدفت إلى استطلاع أراء العاملين في المصنع تم صياغة الاستنتاجات الآتية :

- ظاهرة التحول الإداري التي شهدها المصنع خلال عشر سنوات من عمره تجسد كل من الركائز الأساسية للتحول الإداري والتي أرسى قواعدها الأب الروحي لعملية التحول الإداري البر فسيور روني ليسم بداية من التجذر في الطبيعة ، فالانبثاق من الثقافة ، فالإبحارا في العلوم والتكنولوجيا، فالتأثير والفاعلية للمنظمة (مصنع طباشير الأردن في الكرك) كمنظمة أعمال مستدامة ومتكاملة.

وكذلك تجسد ظاهرة التحول الإداري في مصنع طباشير الأردن في الكرك الإطار التطبيقي للإدارة الفوقية Meta– Management والمتمثل بنموذج دورة حياة التحول الإداري بمراحله الأربعة وهي : مرحلة التصور، ومرحلة الانخراط و التشارك ، ومرحلة التحويل ، ومرحلة التحسين.

- إن التحول الإداري الذي شهده مصنع طباشير الأردن في الكرك جاء ليثبت أن المصنع مبدع اجتماعي وباني للمجتمع ليعالج القضايا الملحة التي يعاني منها المجتمع مثل مشاكل الفقر والبطالة . وجاءت الزيارة الملكية للمصنع في عام 2012 كاعتراف ملكي بأهمية المصنع ودوره في تنمية مجتمعه .

- كما أن المصنع يجسد وبشكل كبير الثقافة المحلية الإفريقية الابنتو والتي تتجذر في أربعة مبادئ :

- الأخلاق Morality : التي تحتوي على الثقة والمصداقية .

- الترابط Interdependence : والذي يتعلق بجانب التشارك والاهتمام في بناء العلاقات .

- روح الإنسان Spirit of man ، والاحترام المتبادل مما يعني أن الأنشطة يجب أن تكون ذات طابع إنساني.

- الكلية Totality : والتي تتعلق بحق المنظمة في التحسين المستمر في كل شيء فيها من قبل كل فرد منها (Lessem & Shiffer,2009).

- وكذلك جاء التحول الإداري الذي شهده المصنع ليثبت أن المصنع مشروع ريادي ذو ألق ورفعة وتميز، فبالرغم من الظروف الصعبة ؛حيث أن منطقة المصنع منطقة نائية وفقيرة وصلت إليها الكهرباء عام 1988 إلا أن المصنع وصل إلى المرتبة الثانية عالميا ، إذ أن نادرا ما نجد شيء مستحيل على الاجتهاد والمثابرة. فالأعمال العظيمة لا تكن بالقوة بل بالمثابرة ، ويثابر مؤسس المصنع على جعل مصنعه الأول عالميا ، فهو الآن بصدد عقد تحالفات وشراكات دولية مع شركات رائدة عالميا لتحقيق مزيدا من التقدم والانتشار والازدهار.

- جاءت هذه الدراسة كنتيجة لإحدى التوصيات التي أوصى بها الباحث الأردني عادل الرشيد في بحث له قد نشر عام 2010 بعنوان " البحث الإداري والتنظيمي الأردني : دراسة منهجية تقييميه " التي دعت إلى ضرورة شمول البحث منظمات الأعمال الأردنية التي لم يشملها البحث الإداري والتنظيمي الأردني عبر أكثر من ثلاثة عقود منصرمة ، والتي تشكل حوالي 90% من مجموع القطاع الخاص الأردني منظورا إليه من حيث عدد العاملين . وعدم الاستمرار في دراسة وبحث منظمات

الأعمال الأردنية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي التي لا يزيد حجمها عن 10% من القطاع الخاص بمعيار عدد العاملين، والتي استحوذت على اهتمام هذا البحث عبر العقود الثلاثة وأكثر الماضية ، من أجل التعريف بهذه المنظمات ودورها المحوري والريادي في بناء ونماء الاقتصاد الوطني وتنمية المجتمع الأردني. وتسليط الضوء على تجارب هذه المنظمات غير المبحوثة بشكل علمي ، وهذا ما حاولت الباحثة التوصل إليه من خلال مصنع طباشير الأردن في الكرك كحالة دراسية .

وفيما يتعلق بفرضيات وتصورات وتساؤلات الدراسة الرئيسية ، فإن نتيجة البحث أثبتت صحة هذه الفرضيات على النحو الآتي :

– **الفرضية الأولى** وهي : التحول الإداري متطلب سابق من أجل البقاء والاستمرارية ومن ثم الازدهار.

وهذا ما تم إثباته من خلال اتخاذ مصنع طباشير الأردن في الكرك كحالة دراسية في إثراء عملية التحول الإداري فالمصنع في تحول مستمر وتغيير من أجل البقاء والاستمرارية والازدهار .

– **الفرضية الثانية** وهي : التحول الإداري ركن أساسي في عملية التنمية المستدامة[1].

وهذا ما تم إثباته من خلال احتواء المصنع لكافة فئات مجتمعه ورفع مستوى المعيشة في منطقة فقيرة ونائية والمحافظة على البيئة .

---

[1] يلفت الانتباه إلى أن التنمية المستدامة كمفهوم وكمصطلح يمثل ركنا أساسيا وهدفا محوريا من أركان وأهداف الإدارة المعاصرة ، والتحول الإداري على وجه الخصوص . ونظرا لأهميته ومحوريته ارتأت الباحثة أن يخصص أحد ملاحق الدراسة للتعريف لهذا المفهوم الحيوي والمحوري ، (أنظر ملحق الدراسة رقم (9) ، علما بأن الباحثة قد قامت ببناء هذا التوضيح للتنمية المستدامة استنادا إلى عدة دراسات ومصادر كما هو موضح في الملحق .

- **الفرضية الثالثة** وهي : مضمون التحول الإداري يكمن في محاكاة الحكمة الأبدية الموجودة في الطبيعة وكيف تكون المنظمة مشابه للكائن الحي .

وهذا ما تم إثباته من خلال أن المصنع نموذجا للمحافظة على البيئة ويعمل على استدامتها .

- **الفرضية الرابعة** وهي : التحول الإداري يستلزم توليفه بين المعرفة المحلية والمعرفة العالمية والانصهار بين الهوية المحلية والهوية العالمية .

فلولا التوليف بين المعرفة المحلية والمعرفية العالمية لما استطاع المصنع أن يكون الثاني عالميا حيث أنه يواكب كل المستجدات والتغيرات في مجال القرطاسية ويعمل على توليفها محليا ليبقى في القمة .

التوصيات

- إذ أن المصنع سوف يشهد تغيرا جذريا لسياسته العامة فهو بصدد إعادة بناء هيكله التنظيمي ولذلك توصي الباحثة بإجراء دراسة ممتدة على مصنع طباشير الأردن في الكرك والتي سوف ترصد التغيرات والتحولات التي تحدث لظاهرة التحول الإداري في المصنع إذ أن المصنع يتجه إلى أن يصبح الأول عالميا .
- توصي الباحثة بالتوجه بالبحث والدراسة إلى حوالي 90% من منظمات الأعمال التي بقيت مغيبة عن البحث لمدة تزيد عن 30 عاما .
- توصي الباحثة باستخدام طرق بحث جديدة، والنظرة إلى التحولات والإبداع وعلاقاتها بالفرد والبيئة والتكنولوجيا، والعالمية، والمحلية، وفتح أفاق جديدة لدراسة التحولات ضمن مفاهيم جديدة.
- اتخاذ مصنع طباشير الأردن في الكرك نموذجا للتحول الإداري الذي يعمل ضمن سياقه الثقافي والمجتمعي وفي تطوعيه للمعرفة الخارجية بما يتلاءم مع المعرفة المحلية مستفيدا من الخامات الطبيعية المحلية والخبرات المحلية، فكما يقول غاندي : " *يجب أن أفتح نوافذ بيتي لكي تهب عليه رياح جميع الثقافات ، بشرط إلا تقتلعني من جذوري* " .

قائمة المراجع:

- **مراجع عربية :**

1- البطاينة ، باسم . (2010) " التحول الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص" ،رسالة ماجستير ،إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ..

2- الحوراني ، نادرة .(2007)." التجربة الأردنية في التحول الأردني " ، رسالة ماجستير ، إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك .

3- الرشيد ، عادل . (2005) . " الإدارة والثقافة : المواءمة بين البراديم والسياق " المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد الأول ، كانون الثاني ، ص 171- 215 .

4- الرشيد ، عادل .(2010) . " البحث الإداري والتنظيمي الأردني : دراسة منهجية تقيميه ". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 6 ، العدد 4 ، ص 520-552 .

5- الرشيد ،عادل . (2001) . جريدة الدستور ، " العولمة وإدارة الأعمال الأردنية تطلعات ومنطلقات" 2001/12/5 .

6- عطا الله ،ماجده ،جريدة العرب اليوم ،" قصة نجاح نادرة Jordan Chalk مصنع الطباشير الأردني " 2012/7/29 .

7- مؤتمر " الاقتصاد الأردني إلى أين " الذي نظمه مركز الفنيق للدراسات الاقتصادية والمعلوماتية ومؤسسة فريدريش ايبرت الألمانية في عمان . فندق القدس بتاريخ 2 أكتوبر 2012.

- المراجع الأجنبية :

1- *Capra, Fritjof, (1982)." The Turning Point, Science, Society, and the Rising Culture".*

2- *Child,Johon. Smith, Chris, (1987). " The Context and Process of Organization Transformation Cadbury limited in its sector, as Case Study", Journal of Management Studies 24:6, 22-2380 .*

3- *Kaku,Ryuzaburo,(1995). "Kyosei A Concept that Will Lead the 21st Century",* http://institute.jesdialogue.org.

4- *Kaku,Ryuzaburo,(1997)."The Path of Kyosei", Harvard Business School.*

5- *Hawken, paul et al, (1999)"Natural Capitalism : Creating the Next Industrial Revolution", Little, Brown and Company.*

6- *Hirr.A,Micheal,(2000). " The New Frontier Transformation of Management for the New Millennium", Organizational Dynamics, Elsevier Science, pp1-16.*

7- *Yin,Robert,(2003). Case study research, Sage.*

8- *Annes. Tus. et at(2004). " Organization and Management in the Midst of Societal Transformation: the Peoples Repuplic of China", Organizational Sscience. Vol. 15, No. 2,March – April 2004 pp133-144.*

9- *Hork, Gertraude (2004) ." Globalization Transformation and the Diffusion of Management Innovations", Journal for East European Management Studies Rainer H.verlag, pp 98-122.*

10- *Hock, Dee,(2005)."One from Many: VISA and the Rise of Chaordic organization ", Berrett-koehler.*

11- Stafford, Elizabeth,(2006),"Comparing the Leadership of Women Managers who Hold business Degrees With those who do not : A Phenomenologyical Study ", Thesis, Business Administration, Lakehead University,Canada.

12- Lessem,Ronnie.and Schiffer, Alexander,(2009)."Trans Formation Management: Toward the Integral Enterprise",Gower.

13- Limpanitgul,Thanawut,(2009),"Methodological Considerations in a Quantitative Study Examining the Relationship between Job attitudes and Citizenship Behaviours", Thesis, Business Administration, Cardiff University, United Kingdom .

14- Asomoning, Raewyn, (2010)," Methodological Consideration in the Management of Emotions During Change: Organizational Restucturing at a European Contact Center Operating within the Airline Industry", Thesis, Business Administration, Manchester Metropolitan University.

15- Hammoudeh, Maqbouleh,(2012).Islamic Values and Management practices",Gower.

16- (ed)Uni, Axel and Gollenia, Lars. (2012)." A Handbook of Business Transformation Management Methodology",Sage.

17- www.nationaltechcenter.org/index.php/productat_research_mahers/case_study/.

18- Boxiz.com/blogs/3809 نشأت وتعريف علم الإدارة html.

19- Ariwikipedia.org/wiki/بيروقراطية.

20- Omona, Walter. et al " Knowledge Management Research Using Grounded theory Strategy : Applicability, Limitations and Ways for Ward", Institute for Computing and Informing Sciences the Netherlands pp163-185.

Abstract

The purpose of this dissertation is to introduce the most important literature of the management and transformation models, also aimed to employ this advanced management knowledge to get to know one of the experiences of the Jordanian management successful transformation through a Jordan Chalk factory in Karak.

This study questioned the phenomenon of management transformation and try to identify the key features of it, in order to reach an accurate diagnosis by persons engaged in it, and were behind its creation, and whom were the intrepreterters of its implications, through revealing the reality of transformation management experience in Jordan Chalk factory in Karak.

It is through the use of Grounded Theory methodology that enabled the researcher to reveal the Monuments and phenomenon surveyed by the data collected on this phenomenon, and then linked to perceptions and proposals and entrances and conceptual models function on them, the researcher reached to the fact that there is a successful transformation management in the factory, where the factory at the beginning of its establishment in 2002 was humble and managed manually, and became after ten years the world's second largest in terms of volume of production, and in terms of the quality of production.

Hence this dissertation crystallized how this transformation occurs in the factory, and the lessons that can be learned from this successful experiment.
Key words : (transformation, transformation management, change, change management, approach).

ملحقات الرسالة

ملحق الرسالة رقم (1)

نبذة تعريفية عن مؤسس المصنع المهندس صلاح عبد الكريم العقبي وهو كذلك المدير العام للمصنع .

ولد صلاح العقبي في مدينة الكرك عام 1972 وهو أب لخمسة أطفال ، أكمل دراسته الثانوية عام 1990 وحصل على معدل 94 %(الفرع العلمي)، درس تخصص الهندسة الكيميائية في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية وتخرج عام 1994 .

عمل في البداية في شركة الكربونات الأردنية براتب 165 دينار أردني ، وفي عام 1998 انتقل للعمل في شركة البوتاس الأردنية براتب 400 دينار أردني ،عام 2002 بدأ بالتخطيط لإنشاء المصنع بقرض من صندوق التنمية والتشغيل .

عام 2003 تم استيراد الآلات من بريطانيا واعتمد المهندس العقبي على الخامات الموجودة في وادي الموجب القريب من منقطة المصنع ، عام 2004 تعرف المهندس العقبي على مؤسسة CBI الهولوندية والتي تعنى بتطوير لصناعات في الدول النامية ، وفي عام 2006 بدأ المصنع بإنتاج وتصدير الطباشير الطبية حيث يعتبر المهندس العقبي أول مهندس عربي يتوصل إلى التركيبة الكيمائية للطباشير الطبية .

عام 2010 عوائد المصنع تتجاوز المليون دولار سنويا حيث ينتج المصنع أكثر من 2 مليون علبة من الطباشير تصدر إلى 85 دولة عربية وأجنبية ، وحاليا ينتج المصنع خمسة ملايين علبة سنويا ،وفي عام 2011 تم تكريم المهندس من قبل شركة أرنست ويونغ بجائزة الريادي الواعد لعام 2011 وتم وصف المهندس العقبي بأنه سفير الأردن إلى العالم .

ملحق الرسالة رقم (2)

نصوص الأسئلة التي تمت مناقشتها مع مؤسس المصنع المهندس صلاح العقبي

- حدثني عن قصة إنشاء المصنع وما هي العوامل والمؤثرات التي أفضت إلى قيامك بهذا المشروع ؟
- ما هي أسباب توطين المشروع في الكرك ولماذا الكرك وهل تم اختيار الكرك لاعتبارات مثل تنمية المجتمع المحلي وبخاصة منطقة جنوب الأردن التي تعتبر من مناطق الفقر و نظرا لتوفر العمالة من أبناء تلك المنطقة.
- هل المصنع نموذج للبيئة وكيف ذلك ؟
- ما هي الصعوبات والعقبات التي واجهتها مرحلة إنشاء المصنع وكيف تم التغلب عليها؟
- كيف عمل المصنع على احتواء فئات المجتمع المختلفة ؟
- كيف عمل المصنع على تمكين المرأة؟
- كيف لعبت هولندا دورها في تطوير المصنع وجعله المصدر الأهم لمنتج الطباشير في الأسواق الأوروبية؟
- ما أهمية المشاركة في معرض فرانكفورت الدولي للقرطاسية ؟
- من هم الذين تم الانخراط معهم أكثر من غيرهم في البداية ، ومن ثم على مراحل المشروع المتعددة ، ما هي الأنشطة التي تم إنجازها ، وما هو التكوين التنظيمي في بداية المشروع ، وكيف تم توسعته مثل إضافة وحدات تنظيمية جديدة ، وكيفية ممارسة الوظائف الإدارية (مثل التخطيط ، والتنظيم ، والتحفيز ، والقيادة) كيف تم تحديد المهام الوظيفية ، وتكوين فرق العمل.
- هل بنيت المنظمة منعزلة عن بيئتها أم أخذت اعتبار المحيط المجتمعي والبيئي في إنشائها ؟
- ما هو دور المنظومة القيمية الفضفاضة (ماذا تحاول أن تغرس في نفوس العاملين ، كيف يتم توجيه العمال ، ما هي أهم مفردات هذه المنظومة ، هل اتصفت بالمحلي أم كان لها أبعاد أكثر من محلية ، وكيف تم ترسيخها لدى الأفراد العاملين على مدى العشر سنوات) .
- كيف تمت عملية متابعة التطوير والتحسين وهل كانت نموذجا معنيا (ثقافي ، بيئي ، ريادي ، إقليمي ، عالمي) ، هل أخذت بالاعتبار الربط ما بين المحلي والعالمي وما بين المنظمة ومحيطها المجتمعي والبيئي .
- كيف تم التغلب على الصعوبات التي كانت تنشأ كلما كان يتم التغيير ؟
- كيف تم خلق استجابة العاملين لعملية التطوير والتحسين ؟

- كيف تمت عملية مأسسة التحول ، هل تتم بشكل تدريجي ، وكيف تم خلق الاستقرار في عملية التحول وخاصة إذا كانت نظم الإدارة مرنة ويوجد قدر لا بأس به من حرية التصرف في الأداء ؟
- ما هو دور المدراء المحوري في عملية التحول وبخاصة المدراء التنفيذيين، وكيف يم توجيههم من قبل صاحب المصنع ؟
- هل يوجد لجنة تنفيذية توجيهية عليا ؟
- ما هو الشكل الذي تأخذه الأدوار الرسمية والشكل الذي تأخذه الأدوار غير الرسمية ؟
- كيف يتم عملية تقييم الأداء قبل مأسسته أو ترسيخه .
- ما هي التصورات والرؤى في المرحلة القادمة :
  - نحو العاملين وطرق الإدارة .
  - نحو دور المصنع في بناء المجتمع المحلي .
  - نحو ربط المحلي بالعالمي .
- كيفية الاستفادة من تجارب الآخرين أو التعاون والتشارك معهم .
- التفكير في توسيع رقعة المصنع ومد نجاحه من خلال فتح فروع أخرى محلية وإقليمية .
- مدى ارتباط التحول بالمؤسس وكيفية التعامل مع إدارة المصنع في حال تقاعد المؤسس ؟

ملحق الرسالة رقم (3)

نبذة تعريفية بالمدراء التنفيذيين في مصنع طباشير الأردن في الكرك وهم :

المدير الأول : السيد تسيير عبد الكريم العقبي وهو مشرف قسم الصيانة في مصنع طباشير الأردن في الكرك ، من مواليد مدينة الكرك عام 1974 ،أب لثمانية أطفال يعمل في المصنع منذ تأسيسه عام 2002 ومدة خدمته عشر سنوات ومؤهله العلمي هو الثانوية العامة .

المدير الثاني: السيد صقر عبد الكريم العقبي وهو مشرف قسم التعبئة والتخزين في مصنع طباشير الأردن في الكرك من مواليد مدينة الكرك عام 1982 ،أب لستة أطفال يعمل في المصنع منذ تأسيسه عام 2002 ومدة خبرته عشر سنوات ومؤهله العلمي هو الثانوية العامة.

المدير الثالث : السيد فهد عبد الكريم العقبي وهو مشرف قسم الإنتاج في مصنع طباشير الأردن في الكرك من مواليد مدينة الكرك عام 1983 ، أب لخمسة أطفال ، يعمل في المصنع منذ تأسيسه عام 2002 ومدة خبرته عشر سنوات ومؤهله العلمي هو الثانوية العامة .

ملحق الرسالة رقم (4)

نصوص الأسئلة التي تمت مناقشتها في مقابلة المشرفين الثلاثة :

ما هي المهام الوظيفية التي يقوم بها كل مشرف ، وما هي المسؤوليات الموكلة إليه وبالمقابل ما هي الصلاحيات المعطاة له لتنفيذ واجباته ، وما هي الأنشطة التي يقوم بإنجازها ، وهل هناك استقلالية في العمل أم هل أدوار المشرفين متداخلة .

- كيفية تهيئة العاملين وجعلهم مندمجين المنظمة وخلق الاستعدادات لديهم ليكونوا مثابرين ، وطموحين ، ويتبنون أهداف المنظمة وهويتها .
- خلق الاستعداد لديهم ليكونوا لديهم المرونة وتقبل التغيرات التي تطرأ على العمل وكذلك التعاون والمشاركة والعمل كفريق وكذلك فتح الآفاق لدى العاملين وغرس الاعتداد بأنفسهم كونهم يعملون في منظمة لها بعد عالمي .
- نمط التدريب وكيفية تطوير مهاراتهم في العمل والطريقة التي يتم فيها توظيف المعرفة والتقنيات التي يفترضها المدير العام ويحاول إدخالها إلى المصنع ويستحوذها من خلال الاتصالات بالخارج والمشاركة بالمعارض العديدة ذات العلاقة .
- كيفية تنسيق جهود المشرفين مع بعضهم البعض على افتراض أن الأخوة الثلاثة مسؤولين عن أنشطة محورية متمايزة عن بعضها البعض .
- كيفية توجيههم ليكونوا أداة ربط المصنع بالمجتمع المحلي .
- كيفية التغلب على المشاكل الناجمة عن كيفية انخراط العاملين في أدائهم لوظائفهم وكذلك المشاكل الناجمة عن تفاعلهم مع بعضهم البعض وبخاصة فيما يتعلق بتقبل التغيرات في الأداء الوظيفي والوجبات الوظيفية والعمل كفريق متعاون يتشارك أفراده مع بعضهم البعض .
- مدى الاستقلالية في العمل وتشجيع العاملين على المبادرة والاقتراحات لتحسين الأداء وما هي الوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك .

ملحق الرسالة رقم (5)

الاستبانة



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الاستبانة إلى استطلاع آراء العاملين في مصنع طباشير الأردن في الكرك حول جوانب مرتبطة بوظائفهم وكيفية تفاعلهم معها.

شاكرة حسن تعاونكم

الباحثة

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة × عند الإجابة المناسبة :

- **الجنس** ☐ ذكر ☐ أنثى

- **الفئة العمرية :** ☐ 18-22 سنة ☐ 23-27 سنة ☐ 28-32 سنة
  ☐ 33-37 سنة ☐ 38 سنة فأكثر

- **المؤهل العلمي :** ☐ دون الثانوية العامة ☐ ثانوية عامة
  ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس أو أعلى

- **الوظيفة:** ☐ موظف منتظم ☐ طالب

إذا كنت موظفا منتظم فأنت : ☐ عامل ☐ فني ☐ إداري ☐ مشرف
☐ رئيس قسم ☐ أخرى، أذكر............

- **القسم :** ☐ قسم الإنتاج ☐ قسم التعبئة والتخزين
☐ قسم صيانة ☐ أقسام أخرى، أذكر ....

- **مدة الخدمة :** ☐ أقل من سنتين ☐ 2-4 سنوات
☐ 5-7 سنوات ☐ 8-10 سنوات

- **الراتب:** ☐ اقل من200 دينار ☐ 201-300 دينار
☐ 301-400 دينار ☐ 401 دينار فأكثر

يرجى وضع إشارة × في الخانة المناسبة .

	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول : تنمية وتطوير مهارات العاملين .				
1- يتوفر في هذا المصنع مناخ داعم لخلق المعرفة والتعلم.				
2- يلعب مصنع الطباشير الذي أعمل فيه دوراً مهماً في تطوير مهاراتي وقدراتي في العمل.				
3- تتاح لي الفرصة للمشاركة في تحديد مهامي الوظيفية ومراجعتها مع رئيسي.				
4- أتلقى التدريب الملائم قبل بدأ في ممارستي لمهامي الوظيفية.				
5- يوجد لقاءات دورية مع رؤسائي لمناقشة أمور العمل حيث يتم تلقي التوجيهات والإرشادات الملائمة لتحقيق الأداء الأفضل.				
المحور الثاني : المكافآت والتقدير				
1- تشجع إدارة المصنع الاقتراحات لتحسين أداء وتكافئ من يتقدم باقتراحات يمكن أن تترك أثراً ملموساً على تحسين الأداء.				
2- توفر إدارة المصنع الحوافز المادية والمعنوية الكافية لتحفيز العاملين ولزيادة كفاءتهم في العمل.				
المحور الثالث : المحافظة على البيئة				
1- تعمق إدارة المصنع لدى الوعي البيئي والمحافظة على البيئة				
المحور الرابع : تعضيد ولاء العاملين				
1- طرق الاتصال مع الرؤساء مفتوحة ولا أجد صعوبة في مناقشة أمور العمل أو أمور الشخصية معهم.				
2- إدارة المصنع تسعى إلى جعلي منتمياً للمصنع ومتبنياً لهويته.				
3- تعمل إدارة المصنع على خلق الاستعدادات لدى العاملين ليكونوا متعاونين ومتحابين.				
4- يشعر العامل في المصنع بالأمان الوظيفي.				
5- يوجد في المصنع بيئة عمل يشعر فيها العامل بالتقدير والاحترام.				

	موافـــــق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الخامس: التفاعل المجتمعي				
1- تنمـي إدارة المصـنع لـدي النظـرة بـأنني اعمـل فـي مصنع له بعد عالمي				
2- يعمل المصنع علـى خلـق فـرص الـتعلم للمـرأة كمـا ينشر ثقافة عمل الفتاة خارج بيتها.				
3- للمصنع أثر حيوي في تطوير المجتمع المحلي.				
4- يشـترك المصـنع فـي الفعاليـات التـي تخـدم المجتمـع المحلي ويسهم في دعمها.				

ملحق الرسالة رقم (6)

قانون العمل الأردني الكركي

النظام الداخلي لتنظيم العمل

المادة (1):

تسري أحكام هذا النظام على جميع العاملين في الشركة الأردنية لصناعة الطباشير .

المادة (2) :

وقت بداية ونهاية الدوام وتوزيع الاستراحات:

1- قسم الإدارة العليا:

يبدأ الدوام للموظفين الإداريين من الساعة 7:00 ص ولغاية 5:00 م.

و يجوز للشركة تمديد وتغيير وقت الدوام سواء بداية الدوام او نهايته في الحالات التالية:

1-السفر خارج البلد بقصد العمل للشركة.

2-العمل خارج مكاتب الشركة مثل استلام بضائع او مواد للشركة او أي عمل يتطلب من الموظف المختص العمل خارج المكتب.

3-في حالات الجرد السنوي للشركة وإعداد الميزانية و الحسابات الختامية و الاستعداد للبيع بأثمان مخفضة .

من اجل تلافي وقوع خسارة في البضائع أو أي مادة أخرى تتعرض للتلف.

4-لتجنب مخاطر عمل فني أو من اجل تسلم مواد معينة أو تسليمها أو نقلها

5-أي حالة تقررها الشركة بأنها حالة تستدعي التأخر في الدوام عن الوقت المحدد.

2--قسم الإنتاج:

أ- يبدأ الدوام لكافة موظفي قسم الإنتاج في حالة العمل بوردية واحدة كالآتي

يبدأ العمل من الساعة 7:00 صباحاً ولغاية الساعة 5:00 مساءا للوردية الصباحية مع مراعاة حضور المشرفين قبل الوقت بربع ساعة على الأقل وعشرة دقائق للعمال من اجل عملية توزيع المهام.

ب- يبدأ الدوام لكافة موظفي قسم الإنتاج في حالة العمل بورديتين كالآتي:

يبـــدأ العمـــل مـــن الســـاعة 7:00 صـــباحاً ولغايـــة الســـاعة 7:00 مســـاءا للورديـــة الصـــباحية مـــع مراعـــاة حضـــور المشـــرفين قبـــل الوقـــت بربـــع ســـاعة علـــى الأقـــل وعشـــرة دقائق للعمال من اجل عملية توزيع المهام.

يبـــدأ العمـــل مـــن الســـاعة 7:00مســـاءاً ولغايـــة الســـاعة 7:00 صـــباحاً للورديـــة الليليـــة مـــع مراعـــاة حضـــور المشـــرفين قبـــل الوقـــت بربـــع ســـاعة علـــى الاقـــل وعشـــرة دقـــائق للعمال من اجل عملية توزيع المهام.

يبدأ الدوام لكافة موظفي قسم الإنتاج في حالة العمل بثلاث ورديات كالآتي:

ج- يبـــدأ العمـــل مـــن الســـاعة 7:00 صـــباحاً ولغايـــة الســـاعة 3:00 مســـاءا للورديـــة الصـــباحية مـــع مراعـــاة حضـــور المشـــرفين قبـــل الوقـــت بربـــع ســـاعة علـــى الاقـــل وعشـــرة دقائق للعمال من اجل عملية توزيع المهام.

يبـــدأ العمـــل مـــن الســـاعة 3:00 مســـاءاً ولغايـــة الســـاعة 11:00 مســـاءا للورديـــة المســـائية مـــع مراعـــاة حضـــور المشـــرفين قبـــل الوقـــت بربـــع ســـاعة علـــى الاقـــل وعشـــرة دقائق للعمال من اجل عملية توزيع المهام.

يبـــدأ العمـــل مـــن الســـاعة 11:00 م ولغايـــة الســـاعة 7:00 ص للورديـــة الليليـــة مـــع مراعـــاة حضـــور المشـــرفين قبـــل الوقـــت بربـــع ســـاعة علـــى الاقـــل وعشـــرة دقـــائق للعمـــال من اجل عملية توزيع المهام.

تكـــون الاســـتراحة فرديـــة او جماعيـــة وتأخـــذ تباعـــا لمـــوظفي علـــى ان تكـــون مقـــدار الاســـتراحة 15 دقيقـــة الســـاعة 9:00 صـــباحاً والســـاعة 1.00 مســـاءاً اســـتراحة لمـــدة 30 دقيقـــة والســـاعة 4 مســـاءاً اســـتراحة لمـــدة 15 دقيقـــة. ويحـــق للمـــوظفيين قضـــاء الاستراحة في منازلهم .

و يجـــوز للشـــركة تمديـــد وتغييـــر وقـــت الـــدوام ســـواءا بدايـــة الـــدوام او نهايتـــه فـــي الحـــالات التالية:

1-من اجل تلافي وقوع خسارة في البضائع او أي مادة اخرى تتعرض للتلف.

2- لتجنب مخاطر عمل فني او من اجل تسلم مواد معينة او تسليمها او نقلها.

3-أي حالـــة تقررهـــا الشـــركة بأنهـــا حالـــة تســـتدعي التغييـــر فـــي الـــدوام عـــن الوقـــت المحدد.

4- تعطـــى الاوليـــة فـــي تمديـــد وتغيـــر وقـــت الـــدوام لطلبـــة المعاهـــد والجامعـــات بحيـــث لا يكون هنك تعارض مع اوقات دوامهم في الجامعات وواقات الامتحانات.

يكــون الــدوام 8 ســاعات ومــا زاد عــن ذلــك فهــو اضــافي علــى ان يــتم توزيــع العمــل الاضافي بين الراغبين فيه بالتساوي وبشكل عادل.

3 – قسم التعبئة:

يبدأ الدوام لموظفي قسم التعبئة من الساعة 7:00 صباحاً ولغاية 5:00 مساءاً.

يجــوز للشــركة تمديــد وتغييــر وقــت الــدوام ســواء بدايــة الــدوام او نهايتــه: فــي الحــالات التالية وبعد اخذ موافقة اهل وولي امر العاملة:

1- وجود فائض في الانتاج الغير معبأ.

2- في حالة وجود نقص في كمية الطلبية التي تكون تحت التحميل.

3- فــي حالــة وجــود ظــرف عرضــي طــاريء بحيــث تقــدر الادارة تمديــد فتــرة الــدوام علــى ان لا يتجاوز الساعة 7: مساءاً مهما كان الظرف المترتب على الشركة.

لا يحســب مــن ضــمن ســاعات العمــل الموظــف الــذي يــاتي الــى مكــان عملــة قبــل موعــد بدايــة الــدوام حتــى ولــو قــام بمباشــرة عمله.وكــذلك الــذي يبقــى فــي عملــه بعــد انتهــاء دوامــه مــا لــم يكــن قــد ابلــغ مــن مســؤوله المباشــر عــن تقــديم دوامــه او تاخيره.

المادة (3):

1- التوقيــع علــى كــرت الــدوام الزامــي عنــد الــدخول والخــروج ســواء كــان الــدخول والخــروج عنــد بدايــة الــدوام ونهايتــه او كــان عنــد ابتــداء وقــت المغــادرة وانتهاؤهــا. فــي حالــة داوم الموظف ولم يوقع او يختم كرته يسجل له الدوام.

2- لا يجــوز للعامــل مغــادرة مكــان العمــل لاســباب خاصــة خــلال اوقــات العمــل المحــددة في هذا النظام الا بعد الحصول على اذن من رئيسه المباشر.

3- يجــوز للموظــف ان يكلــف شــخص اخــر مــن اشــقائه عنــه فــي الــدوام اذا اضــطر الــى اخذ اجازة ولم يكن لديه رصيد اجازات خاصة طلبة الجامعات.

المادة (4):

لا يخضع للأحكام الخاصة بساعات العمل في المواد السابقة الاشخاص الذين يتولون مهام الاشراف العام او سائقي المركبات او الادارة والذين يعملون في بعض الحالات خارج الشركة او تتطلب اعمالهم السفر او التنقل داخل المملكة او خارجها.

المادة (5):

1- يتم مقاضاة العامل عن كل ساعة اضافية ما قيمته 125% من اجر ساعة العمل العادية.

2- يتم مقاضاة العامل عن دوام كل يوم هو في الاصل عطلة رسمية ما قيمته 150% من اجرة اليوم العادي من ايام العمل.

3-يتم التكليف بالعمل الاضافي من قبل الادارة او الرئيس المباشر للعامل و يتم تثبيت عدد الساعات الاضافية للعامل على كرت الدوام وعلى كشف الحضور الالكتروني اليومي وعلى كشف الرواتب.

تكون ايام العمل في الاسبوع الواحد ستة أيام ويكون يوم الجمعة هو يوم العطلة الاسبوعية للعمل باجر كامل. مع الأخذ بعين الاعتبار امكانية ان تكون عطلة بعض الموظفين احد ايام الاسبوع ويكون الجمعة دوام . وتعطى هذه الأفضلية فقط الى الطلبة والموظفين في مؤسسات اخرى ولكن يعملوا بدوام جزئي في المصنع.

4- يستحق جميع العاملين التعطيل باجر كامل في أيام العطل الرسمية و الاعياد الدينية التي يقرر مجلس الوزارة تعطيل الدوائر الرسمية و المؤسسات العامة خلالها كما يستحق العامل التابع لاحدى الطوائف المسيحية في المملكة و حسبما يقرره المرجع المختص بهذا الخصوص.

5- يخضع جميع العاملين لقانون الضمان الاجتماعي ومن حيث الاشتراك يراعى عدم تسجيل الموظف في الحالات التالية:

1- اذا كان الموظف او عائلته تتقاضى راتب شهري من صندوق المعونة الوطنية

2- اذا كان الموظف متقدم لوظيفة في ديوان الخدمة المدنية او مؤسسات اخرى ويؤثر اشتراكه على ترتيبه في ديوان الخدمة المدنية.

المادة(6) :

1- يستحق العامل اجازة سنوية عادية باجر كامل لمدة اربعة عشر يوما في كل سنة و تصبح مدة هذه الاجازة واحدا وعشرون يوما لمن مضى على خدمته خمس سنوات متصلة على ان يتم احتساب رصيد الاجازات السنوية اعتبارا من نهاية الشهر السابق للموظف الذي اتم ثلاثة شهور.

2-لا يتم احتساب الاجازة السنوية لأي موظف لم يكمل فترة التدريب وهي ثلاثة اشهر مع الاخذ بعين الاعتبار بأن رصيد الاشهر الثلاث يرصد للموظف في حال قررت الشركة الموافقة على تعيينه.

3- اذا وقعت أي عطلة رسمية او اعياد دينية خلال الاجازة السنوية عند استحقاقها لا تعتبر جزءا من الاجازة.

4- يتم استحقاق الاجازة السنوية خلال السنة الميلادية نفسها ما بين 1/1 و 12/31 من كل عام وتحتسب للعامل اجازة نسبية عن المدة التي تقع بين تاريخ مباشرته العمل في الشركة وابتداء السنة التالية وذلك اذا كان تعيينه تم خلال السنة.

5- يجوز تاجيل الاجازة السنوية بالاتفاق بين العامل و الادارة الى السنة التالية وفي حالة لم يقم الموظف باخذ اجازة بعد سنتين من تراكم الاجازات يصرف بدل الاجازات وبمعدل 1,25 بدل كل يوم اجازة.

6- في حالة مرض العامل فإنه يستحق اجازة مرضية دفعة واحدة خلال السنة الواحدة او مجزأة في نفس السنة ذلك كما يلي:-

أ – تكون الاربعة عشر يوما الاولى من الاجازة خلال السنة الواحدة باجر كامل بناءا على تقرير من الطبيب الذي تعتمده الادارة فقط.

ب- تجدد الاجازة باجر كامل اذا كان نزيل احد المستشفيات .

7-يمنح الموظف اجازة لأداء فريضة الحج ولمرة واحدة شريطة ان تكون مدة خدمته مدة خمس سنوات متواصلة على الاقل و تكون فترة الاجازة 21 يوما باجر كامل.

8- اجازة الوفاة والزواج: مدتها 3 ايام اياً من افراد عشيرة الموظف ولا تخصم من رصيد الاجازات السنوية.

9- يمنح الموظف اجازة لمدة اسبوعيين مدفوعة الاجر ولا تخصم من رصيده في الاجازات السنوية لغرض الزواج

10-يمنح كل موظف اجازة سببها القيام على تقديم خدمات علاجية لوالدية سواءاً في المنزل او بالمرافقة في المستشفيات .

المادة (7):

1- لايلزم العامل بالقيام بعمل يختلف اختلافا بينا عن طبيعة العمل المتفق عليه الا في الحالات الضرورية لمنع وقوع حادث او لاصلاح ما نجم عن حادث او في حالة القوة القاهرة وفي حدود طاقة العامل والظرف الذي اقتضى هذا الامر

2- لا يلزم العامل بالعمل في مكان غير المكان المخصص لعمله في حال تكليف الشركة له

3- يدفع اجر العامل خلال مدة لاتزيد على سبعة ايام من بداية الشهر.

المادة (8):

التزامات العامل:-

أ – تأدية العمل بنفسه وان يبذل في عمله عناية الشخص العادي.

ب – ان يلتزم بأوامر مسؤولية المتعلقة بالعمل المتفق عليه ضمن حدود القانون و الاداب العامة والسلامة.

ج- المحافظة على اسرار العمل.

د – الحرص على الاشياء و الادوات المسلمة اليه لتأدية العمل.

هـ- الالتـــزام بالخضـــوع للفحوصــــات الطبيـــة اللازمـــة للتحقـــق مـــن خلـــوه مـــن الامـــراض المهنية السارية.

المادة(9):

يفصل العامل دون اشعار بموجب النظام الداخلي للشركة في الحالات التالية:

1- اذا خالف العامل شروط سلامة العمل والعمال رغم انذاره كتابةً مرتين.

2- اذا اديـــن العامـــل بحكـــم قضـــائي اكتســـب الدرجـــة القطعيـــة بجنايـــة او جنحـــة ماســـة بالشرف و الاخلاق العامة.

3- اذا وجـــد اثنـــاء العمـــل فـــي حالـــة ســـكر بـــين او بمـــا تعطـــاه مـــن مـــادة او مـــؤثرة عقليـــا او ارتكب عملا مخلا بالاداب العامة في مكان العمل.

4- في حالة حمل السلاح داخل مكان العمل.

يكون قرار الفصل فقط من صلاحية المدير العام .

المادة (10)

1- يكـــون تعـــين المـــوظفيين فقـــط ضـــمن المنطقـــة الجغرافيـــة الواقـــع ضـــمنها المصـــنع بحيـــث لاتتعدى منطفة لواء القصر

2- يكـــون الراتـــب الاساســـي للعـــاملين فـــي الانتـــاج هـــو الحـــد الادنـــى مـــن الاجـــور مضـــافاً اليـــة 35% والزيادة السنوية 25 دينار .

3- يكـــون الراتـــب الاساســـي لعـــاملات التعبئـــة حســـب الانتـــاج علـــى ان لا يقـــل الراتـــب عـــن الحد الادنى للجور مضافاً الية 35% والزيادة السنوية 25 دينار.

4- للموظف الذي عمل سابقاً في الشركة وعاد للعمل ان يحسب له رصيد خدمته السابقة سوءاً كان توقفة ناتج عن عقوبة او فصل.

5- للموظف الذي توقف عن العمل سواءً استقالة او غياب ولمدة لا تزيد عن 30 يوم الحق في العودة للعمل حتى وان تم اشغال شاغر وظيفته ويحسب انقطاعة بانة اجازة بدون راتب.

6- يمنع العمل الاضافي خلال شهر رمضان والعطل المدرسية الصيفية لاعطاء طلبة المدارس التي لا تقل اعمارهم عن 16 عاماً فرصة العمل في المصنع على ان لايزيد عمل أي طالب او طالبة عن شهر ويمكن ان يكون الشهر مناصفة بين الاخوة ويعامل من حيث الراتب الشهري معاملة الموظف.

7- يصرف لكل موظف في بداية العام الدراسي خمسون دينار اكرامية ولا يشمل ذلك طلبة المدارس

8- لكل موظف الحق في اخذ سلفة لا تتجاوز مقدار راتبه الشهري. وفي حالة كانت السلفة لغرض الزواج ، التعليم ، العلاج يكون سقف السلفة مقدار الراتب السنوي.

9- يكون سداد السلف من الراتب الشهري وبما لا يزيد عن 25% من الراتب الشهري

10- يسمح لجميع العاملات المتزوجات باخذ مغادرة يومية كلاً حسب الحاجة سواءاً صباحية او مسائية.

11- الموظف الذي يقدم اقتراح فنياً اوادارياً يرفع من مستوى الشركة او يحسن او يزيد الانتاج او يقلل من الكلفة مكافأة مالية لا تقل عن شهر ولا تزيد عن راتب سنة.

المادة (11) : لائحة الجزاءات

تطبق احكام لائحة الجزاءات الواردة ادناه على كل من يخالف احكام هذا النظام او يخالف واجبات و مسؤوليات وظيفته وفق تسلسل العقوبات الواردة فيها و الاحكام العامة التالية:

1- تعتبر هذه اللائحة جزءا لا يتجزأ من النظام الداخلي للشركة الاردنية لصناعة الطباشير لتنظيم العمل.

2- لا يتخذ بحق العامل أي اجراء تأديبي او فرض أي غرامة عن اية مخالفة غير منصوص عليها في هذه اللائحة.

3- تتاح للعامل فرصة سماع اقواله للدفاع عن نفسه قبل فرض العقوبة عليه ويتم اثبات ذلك خطيا.

4- للعامل فرصة سماع اقواله للدفاع عن نفسه قبل فرض العقوبة لدى مفتش العمل خلال اسبوع واحد من تاريخ تبليغها له.

5- يسقط اثر أي انذار مضى عليه مدة شهر

6- لا يجوز فرض عقوبة مالية على الموظف سواءاً بالخصم من راتبة او تحميله خطاء ارتكبه اثناء العمل.

لائحة الجزاءات

التأخر عن الحضور الى الدوام	تنبيه خطي1	تنبيه خطي2	تنبيه خطي3
التأخر عن الحضور للدوام بعد انتهاء الاستراحة	تنبيه خطي1	تنبيه خطي2	انذار1
الغياب عن العمل دون عذر لمدة يوم كامل	تنبيه1	تنبيه2	انذار1
تزوير التوقيع عن شخص اخر لو كان موجود	انذار1	انذار2	انذار3
تاخير الباص عن حركته	تنبيه خطي1	تنبيه خطي2	تنبيه خطي3
عدم المحافظة على نظافة الباص	تنبيه خطي1	تنبية خطي 2	تنبية خطي3
أثارة الشغب داخل الباص بما يفقد السائق التركيز	تنبيه خطي1	انذار1	انذار2
تخفيض الانتاج او جودته	تنبيه خطي1	تنبيه خطي2	انذار1
تعطيل احدى الماكنات بشكل يثبت انه متعمد	انذار1	انذار2	انذار3
التواجد في الاماكن غير المخصصة	تنبيه خطي1	تنبيه خطي2	تنبيه خطي3
النوم المتعمد خلال الدوام ولم ينتج عن ذلك ضرر	تنبيه خطي1	انذار1	انذار2
النوم المتعمد خلال الدوام و نتج عن ذلك ضرر	انذار1	انذار2	انذار3
تناول الطعام في الاماكن غير المحددة	تنبيه خطي1	تنبيه خطي2	تنبيه خطي3
التشاجر في مكان او وقت العمل بالسب او الشتم	انذار1	انذار2	انذار3
عدم مراعاة تعليمات السلامة العامة	انذار1	انذار2	انذار3
قيادة المركبة او الاليات المتحركة زياده عن السرعه المسموح بها	انذار1	انذار2	انذار3
اثارة النعرات العشائرية	تنبيه خطي1	انذار1	انذار2
التحريض ضد الموظفين بواسطة اناس خارج المصنع	تنبيه خطي1	انذار1	انذار2
شتم الذات الالهية	انذار1	انذار2	انذار3
التلفظ بألفاظ بذيئة في موقع العمل او داخل المركبة	تنبيه خطي1	انذار1	انذار2
المزاح اثناء العمل بالايدي	انذار1	انذار2	انذار3
رمي النفايات في غير موقعها	تنبيه خطي1	انذار1	انذار2
عدم الابلاغ عن عطل في الماكنة في حينه	انذار1	انذار2	انذار3
احضار الاطفال على المصنع	تنبيه خطي1	انذار1	انذار2
تشغيل الماكنات او اطفاؤها بدون امر من المسؤول	انذار1	انذار2	انذار3
التحرش بأحدى الموظفات سواء كان بالكلام أو بغيره	فصل		
عدم الالتزام باوامر الرئيس المباشر	تنبيه خطي1	انذار1	انذار2

المدير العام

م.صلاح العقبي

ملحق رسالة رقم (7)

Jordan Chalk: How to turn a plaster mine into a goldmine for exports:



This Good Practice is a story about how a small chalk and crayon manufacturer in Al Karak, Jordan, outgrew his barn on the fields of Karak in Jordan. How? By exporting crayons and chalks to the European Union. Almost four years after joining CBI's export coaching programme, Jordan Chalk is now a big producer for the European chalk and crayon market. Find out what you can learn from Jordan Chalk's experience!

1. What were Jordan Chalk's key success factors?

Jacqueline, I believe as written before, one of the main success factors is JC in the title (so good title), but still miss it in below list?? For me ok if you leave it as it is now, just to make you aware of this for possible change. But furthermore I am much happier with the list of success factors now than in the initial version!



#1 Dedication and perseverance. *Salah Oqbi, the owner and General manager of Jordan Chalk, understood the need to analyze the balance sheet of his company and improve crucial weaknesses before carrying out any market entry activity.*

#2 Extensive EU market knowledge. *Salah steadily increased and improved his knowledge on the EU market requirements. Not only through desk research but also through field research. Salah visited the Paperworld exhibition in Frankfurt in 2007*__?? 2005 and 2006,__ *several European machine suppliersand several European retail shops and bought samples. He used these samples to compare quality and price with his own products. This gave him the means to compare and acquire knowledge of price and quality variations offered by his competitors; it also helped determine his market entry strategy and adjust his own quality price balance accordingly.*

#3 A clear market entry strategy. *Based on the acquired EU market knowledge, Jordan Chalk benefitted greatly from the knowledge Salah had gained on meeting EU market entry requirements.*

#4 Reinvest profits into the company. *Salah decided that the best way to let his business grow and prosper was to reinvest his earnings back into his business.*

2. What were Jordan Chalk's key results?



#1 The number of employees increased from fewer than 4 in 2002 to 120 full-time employees in 2012. *Jordan Chalk started off with three brothers in 2002 and was employing already 25 persons full time after the first year.*

#2 From a slight one container production in 2002, Jordan Chalk eventually grew out to be one of the leading chalk and crayon supplier in the world. *The factory currently exports chalk sticks to 70 countries and according to Salah he owns a global market share of 30 percent.*

#3 Jordan Chalk has ahuge stand of 22 m² on the international trade fair Paperworld. *Jordan Chalk is now able to organise his exposition independently from CBI assistance in a professional way, in a European style.*

3. What were Jordan Chalk's key learning points?
#learning point 1: Develop a personal approach with your buyer. *if you are looking for partners who are willing to outsource their production to your it is of utmost importance to develop a good relationship with buyers on a constant basis, before and after trade fairs.*

In 2007, Salah participated in the stationary exhibition in Frankfurt with 2,000 other companies and 50,000 visitors. This exhibition was part of the CBI coaching programme. Salah had a luminous idea. He did not wait for the exhibition to start in order to strike deals with the visitors, but instead made a pre-emptive strike and got in touch directly with the exhibitors to sell them his products.

Salah Oqbi: "I told my workers if we secured one container then we're safe. My first customer, a German, was trying to convince me to sell him my product; he had no idea

that I was dying for him to buy from me. I was later shocked that the number of orders was so overwhelming that our small factory in Karak could never have met the demand back then."

As a result, not only did the production double in 2007; Jordan Chalk also saw an increase in the number of EU markets served to 15.

#Learning point 2: Invest in a website. *A decent website is a necessity in global business and a key marketing tool. The faster you adopt a proper website the quicker you get to your goal. Jordan Chalk learned how to efficiently and effectively communicate its production capabilities to European buyers. When you include essential buyer information you gain trust among European buyers, especially if you include essential product and contact information. Therefore, Jordan Chalk invested in a professional English website.*

#Learning point 3: Invest in education and market research. *Salah has a chemical engineering degree and after his studies he worked for the Jordan Carbonate Company The company produces Calcium Carbonates, the crucial component for his chalk sticks. Salah laid out a plan that included a feasibility study, a technical study, and searching for funding sources. Thanks to his research he learned that the best technology to produce high quality chalk sticks and gain a better margin required an investment into new machines and Salah spent almost two years in creating the exact recipe for his chalks and crayons.*

#Learning point 4: Prepare and develop before exposing. *Jordan Chalk was not ready to exhibit before 2007 as the acquisition of the machines and the development of the perfect recipe took more time than expected. Salah also wanted to invest more time into the required research into EU markets. He learned that being present with a European styled presentation of his product range delivered him more business contacts.*

4. Jordan Chalk before CBI stepped in.

Salah Oqbiset up Jordan Chalk in 2002 together with his two brothers and he dedicated almost all of his free time to his company. He was even working a full time job next to this. Salah was never too tired to do research on European markets, his competitors and the

products offered. In just a few years' time, Salah had his company ready to join the CBI export coaching programme in 2004.

In the area of Al Karak, there is a vast amount of raw materials such as calcium carbonate and calcium sulphate available used to produce high quality non toxic chalk and crayons. Salah realised after his carefully executed market research he was sitting on a goldmine with raw materials ready to be turned into dustless chalks. Salah also realised that he could definitely use some help in how to capitalise this and export to Europe.

Before the CBI programme, Jordan Chalk produced without having a consistent production process and every now and then he produced one container of chalks to sell on the local market. Salah started by distributing its chalk sticks to some 7,000 schools in the area, sometimes even for free, so schools could try out the chalks. Gradually Jordan Chalk started distributing its products toIraq, Sudan and the West Bank when CBI steps in 2004 and starts changing Jordan Chalks direction.

5. Journey of development

Jordan Chalk has come a long way. Through its journey, there were challenges to overcome and exciting steps to take. How did Salah drive his company forward?

Salah had a very good position in the Jordan government before he dedicated all of his time to Jordan Chalk. When he was almost 100% sure, he quit his job and started to continue to build Jordan Chalk: "I now have a lower salary but I do not consider that relevant. The fact is that my entire family is involved in my company and that makes me a proud man. I strongly believe that's the only thing that counts. I have invested my profit every time back into my company; in a new production facility, new machines and in constant product improvement."

1. Attracted skilled labour. *Jordan Chalk is situated outside of the major business hub Amman. This can be a challenge due to lack of skilled labour. Jordan Chalk saw an opportunity instead of a threat and hired men and women from the region and thus created significant employment in Al Karak. Moreover, Jordan Chalk strengthened his company by hiring four full time employees for the maintenance of the machines. This has added value to the performance of Jordan Chalk.*

2. Replaced machinery. *Their first machines for dustless chalk did not work optimally and could not match their standards of quality and could not make the right type of chalk needed to carry out his EU market entry strategy. The new machines were also needed for expansion into EU markets. Jordan Chalk developed its own recipe based on special Jordan raw materials and saw therefore reason enough to replace its machines in order to produce top quality chalks and crayons.*

3. Smart Growth Strategy. *For a company that is still growing, Jordan Chalk has made the wise decision to spread risks by entering existing markets with products new to Jordan Chalk. First it expanded into crayons, street chalks and currently Jordan Chalk is in the process of adding modelling clay to its line of production.*

Salah learned that innovation and uniqueness is of utmost importance when you expand into new markets. The CBI workshop taught him how to develop his product to match the European markets' standards. Next, Salah decided to venture into the field of extruded chalk, which is only manufactured in two countries: France and Korea, thus providing him with a competitive advantage.

5- **Jordan Chalk established an excellent pricing strategy**. *The European demand for chalk sticks was declining, which does not seem like the perfect timing to step into a market. However, many European producers and brand suppliers with established excellent brands and enjoying public awareness, decided to start outsourcing part of their production. This was the opportunity Jordan Chalk decided to take; a gap to be filled. Jordan Chalk has been able to provide European buyers with excellent private label services.*

Royal recognition



In recognition of the efforts made by Salah Oqbi, The King of Jordan, Abdullah, visited the factory in March 2012 as part of a tour to provide support for entrepreneurs and innovation. The King complemented the factory workers on their excellent work and expressed his appreciation of projects such as their own, which helps to improve the living standards of Jordanians and provide them with jobs.

6. Nearing the sustainable future

Jordan Chalk finished the CBI export programme in 2008. It now is an independent and a major producer of chalk sticks and crayons for the global markets.



When Jordan Chalk started the CBI programme in 2004, their production capacity was limited to one container of dustless chalks per year. Over the years their production capacity grew steadily and currently they are producing over 100 containers dustless chalk per year. Besides, they also produce 25 containers of Street Chalk.

Over a period of 8 years, Jordan Chalks production capacity multiplied enormously. Jordan Chalk is as ambitious as ever and will produce even more next year as they are heading towards 125 containers per year.

What started out as a one man-show in 2004 has become a mature company, employing around 120 people. Jordan Chalk experienced an impressive growth figure in a relatively short period. Thanks to the dedication of Salah, his family and his carefully executed market research he was able to thoughtfully pinpoint European markets at the right time when he had his products ready.

His plans for the future are very clear: Jordan Chalk is currently expanding in the dustless chalk market and is planning to also increase production in street chalk in order to benefit from lower shipping freight costs compared to shipments from the Far East. This will give him a head start from his Asian competitors.

Due to its remote location and his relative long distance to Amman, Salah decided to expand and build a second factory at Karak's industrial area to increase production. Thanks to this addition, Jordan Chalk has now reached 50 percent share of the world's total production.

Salah Oqbi: "The journey has been a source of pride. Some people tried to put me down. We faced many challenges but I knew it was going to be a successful business and I have a young spirit. I still want to expand and have at least 500 employees."



My community, my responsibility!

In Arab countries businesses are often family owned; this is also the case for Jordan Chalk. Through the expansion of the company, Salah made an impact on the lives of many. Firstly, his family is now completely employed in the company and his brother is now studying to become part of the skilled workforce as a professional accountant. Besides, men and women from the village are now working in production or in sales. In general, not a lot of women from small villages such as Karak, were used to work. Thanks to Jordan Chalk, this is now common practice in the community of Karak. An additional benefit was that Jordan Chalk had a major impact on local employment and added to the gender equality and empowered women in the region.

7. Useful sources:

The following links provide more information on Jordan Chalk.

http://www.jordanchalk.com/index.php/company

http://jordantimes.com/chalk-factory-sets-example-for-local-entrepreneurs

http://www.venture-mag.com/index.php/in-depth/features/item/212-a-lesson-that-sticks.html

http://paperworld.messefrankfurt.com/frankfurt/en/besucher/willkommen.html

ملحق الرسالة رقم (8)

المقالات والتقارير التي نشرت في الصحف المحلية عن مصنع طباشير الأردن في الكرك

8-1 شاب ينشئ مصنعا للطباشير في الموجب

نشر : 2009/11/04الساعة(3+ GMT)am 00:00

قضاء الموجب– يسطر الشاب صلاح العقبي قصة نجاح بجهود ذاتية وتصميم وإرادة قوية إذ انشأ مصنعا للطباشير ينتج مليونين و400 الف علبة طباشير سنويا يتم تصديرها الى اكثر من خمسين دولة اوروبية وعربية.

زارت (بترا) المصنع الذي يوفر 60 فرصة عمل، والواقع على وادي الموجب في منطقة بلدية طلال الجديدة بقضاء الموجب على بعد حوالي 40 كيلومترا شمال مدينة الكرك، والتقت المهندس العقبي.

العقبي شاب من محافظة الكرك ابتعثته وزارة التعليم العالي لدراسة الهندسة الكيماوية في جامعة العلوم والتكنولوجيا لحصوله على معدل 94 بالمئة في الثانوية العامة، وتخرج في الجامعة عام 1994 بأربع سنوات بدلا من خمس.

ويقول عملت في مطلع 1995 في شركة الكربونات الاردنية براتب 165 دينارا، وتكونت لدي فكرة إنشاء مصنع لإنتاج الطباشير بعد أن سمعت في الإذاعة الأردنية مدير الشركة التي اعمل فيها يتحدث عن أهمية إنشاء مصنع للطباشير في الأردن لعدم وجود مصنع مماثل.

ويضيف: في عام 1996 عملت بالشركة الأردنية للاستثمار وتنمية الجنوب في غور الصافي براتب 120 دينارا، لرغبتي في تنويع خبرتي في الصناعة دون النظر إلى الراتب، وفي عام 1998 عملت

في شركة البوتاس براتب 400 دينار، فتحسنت اوضاعي المادية، وخلال تلك الفترة ظلت فكرة إنشاء المصنع في نفسي.

ويزيد العقبي في العام 2002 بدأت بوضع خطة إنشاء المصنع الذي ظلت فكرته محفورة في نفسي رغم مشاغلي الكثيرة، فزرت وزارة التخطيط للتعرف على المصانع القائمة في الأردن التي زرتها وتعرفت الى أصحابها.

ويكمل على الرغم من انهم نصحوه بعدم الإقدام على إنشاء المشروع لأنه فاشل سلفا اعتمادا على عدم نجاحهم في هذا المجال، إلا انه حصل على قرض قيمته 30 الف دينار من صندوق التنمية والتشغيل بمساعدة من برنامج إرادة التابع لوزارة التخطيط والتعاون الدولي، مشيرا إلى انه استورد الآلات من بريطانيا.

ويقول إن المصنع باشر بالإنتاج في السادس عشر من كانون الثاني 2003، معتمدا على المواد الخام المستخرجة من وادي الموجب، مبينا انه باع الإنتاج كله حيث طرح نصف مليون علبة في السوق المحلي، وصدر نصف مليون علبة الى السودان والعراق، وتم تسديد كامل القرض خلال عام فترة السماح من دون ترتب أي فوائد على المصنع.

ويعرب العقبي عن شكره لتجار الجملة لمادة الطباشير لدعمهم المصنع بشراء إنتاجه، ولمؤسسة التدريب المهني التي ساعدته بتدريب 40 عاملا وعاملة للعمل في المصنع وتحملت مصاريف تدريبهم.

ويضيف العقبي انه تعرف في الدورة إلى انتاج الطباشير الطبية، فاستورد الآلات لإنتاج هذا النوع، مشيرا الى ان المصنع يعمل لرفع إنتاجه من الطباشير الصحية الى مليون علبة سنويا، لزيادة الطلب

عليه، وكذلك يعمل على تطوير الآلات للعمل بنظام التحكم الإلكتروني الآلي، وإدخال برنامج إنتاج أقلام التلوين بالتعاون مع شركة إسبانية سيتم طرحه في السوق مع بداية العام الجديد.

ويوضح أن المصنع ينتج حاليا مليونين و400 الف علبة طباشير سنويا تصل الى ما يزيد على 50 دولة، وتغطي 95 المئة من احتياجات الاردن.

http://www.alghad.com/index.php/article/338602.html

8-2 بقرض صغير تمكن أردني من غزو أوروبا بالطباشير

تاريخ النشر : 1 | February 2010 – 3:10pm تقرير :عمر الكدي RNW)

تقرير: عمر الكدي/ ولد الأردني صلاح العقبي عام 1972، وتخرج عام 1994 من جامعة العلوم والتكنولوجيا، متخصصا في الهندسة الكيميائية، وكان قد اختصر سنواته الجامعية من خمس إلى أربع سنوات، وعمل في شركة الكربونات الأردنية براتبه شهري قدره مائة وخمسة وستون دينارا، وفي عام 1998 انتقل للعمل بشركة البوتاس براتب شهري قدره أربعمائة دينار، لكنه سرعان ما بدأ يفكر في إنشاء مشروعه الخاص، وفي عام 2002 بدأ التخطيط لإنشاء مصنع للطباشير، ونصحه تقريبا الجميع بعدم الإقدام على هذه المغامرة المحفوفة بالمخاطر، إلا أنه صمم على المضي قدما، خاصة عندما وافق صندوق التنمية والتشغيل على إقراضه ثلاثين ألف دينار، أي ما يعادل خمسين ألف دولار، بمساعدة من برنامج إرادة التابع لوزارة التخطيط والتعاون الدولي. يقول العقبي المتواجد في المانيا لحضور أحد المعارض لإذاعة هولندا حول هذا القرض "بدون مجاملة عندما يشعر صندوق التنمية والتشغيل بأن الشخص قادم إليه بمشروع جاد، وأنه قادم للحصول على القرض من أجل تأسيس مشروع حقيقي، وليس

خامات وادي الموجب

في عام 2003، وبعد أن استورد الآلات من بريطانيا باشر المصنع في إنتاج الطباشير، معتمدا على المواد الخام المستخرجة من وادي الموجب الواقع على بعد ستين كيلو مترا جنوب عمان، وركز منذ البداية على السوق المحلية، حيث تولى تجار الجملة شراء إنتاجه من الطباشير، وخلال هذه المدة تلقى مساعدة من مؤسسة التدريب المهني، التي تولت تدريب أربعين عاملا وعاملة للعمل في المصنع، واليوم يعمل في مصنعه ستون عاملا بدوام كامل، كما يعمل معه الطلبة بدوام جزئي، إلا أن أهم نقلة في مشروعه بدأت عام 2004، عندما تعرف على مؤسسة سي بي أي الهولندية، وهي مركز تابع لوزارة الخارجية، يقدم مساعدات لتشجيع الاستيراد من الدول النامية، وتطوير الصناعات في دول العالم الثالث، والتي استضافته في هولندا لمدة أسبوعين، حيث خضع لدورة في التعرف على الأسواق الأوروبية، وكيفية تلبية معاييرها ومتطلباتها، كما تعلم في هذه الدورة التي حضرها ممثلون عن عشرين دولة، كيفية تطوير إنتاجه، ومن هنا جاءت فكرة التركيز على صناعة الطباشير الطبي، أو الصحي الذي لا يسبب أية أضرار لمستخدميه، نظرا لأنه يعتمد في صناعته على مواد تدخل في تكوين العظام البشرية.

شكرا لهولندا

يقول العقبي بهذا الخصوص:

"هولندا لعبت دورا كبيرا جدا معنا، وأود أن أنتهز هذه الفرصة لأشكر الحكومة الهولندية، ومن خلالها مؤسسة سي بي آي، التابعة لوزارة الخارجية، التي تكفلت بتدريبنا ضمن قطاع القرطاسية، وهو برنامج استمر لمدة ثلاث سنوات، بدأ بدعوتنا إلى هولندا وحضور دورة تدريبية شملت متدربين من عشرين

بلدا، وتحملت المؤسسة كافة المصاريف خلال أسبوعي التدريب، والتي أعطتنا فكرة عن كيفية تطوير عملنا، وكيف نصبح مؤهلين لدخول أسواق أوروبا، ونستطيع المنافسة فيها، وبناء على هذه الدورة رجعت إلى الأردن، ووضعت برنامجا، وفي نفس الوقت أرسلت سي بي آي خبراء لزيارة المشروع، وتقييم الوضع ميدانيا بدون تحملينا أية مصاريف، وخلال ثلاث سنوات تعلمنا كيفية التسويق، أي أنهم منحونا خلاصة خبرات عمرها خمسين سنة بشكل عملي ومنظم، وبدون هذه المؤسسة ما كان لنا أن نطور عملنا، وأن ندخل إلى السوق الأوربية."

نجاح فاق التوقعات

يحقق المصنع اليوم عوائد تتجاوز المليون دولار، وينتج سنويا اثنين مليون وأربعمائة ألف علبة طباشير، تصدر إلى أكثر من خمسين دولة، بينما يغطي الإنتاج المحلي 95 % من حاجة الأردن، ويوفر المشروع على الأردن مبلغ 350 ألف دولار، كانت تنفق لاستيراد الطباشير سنويا، والذي ساعد العقبي على النجاح هو وجود خامات في الأردن لا توجد في بقية أنحاء العالم، وحول هذه النقطة يقول العقبي:

"توجد مثل هذه التربة في كثير من دول العالم، ولكنها الأفضل في الأردن، كما أنها توجد بكميات كبيرة جدا، حتى أنني أعتبرها بترول الأردن، كما توجد بمواصفات تختلف عن غيرها في دول العالم، وخاصة أنها غنية بمادة كربونات الكالسيوم."

بعد صناعة الطباشير اتجه العقبي هذا العام لصناعة أقلام التلوين البلاستيكية، وهي ثمرة تعاونه مع الشركات الأوروبية. يقول العقبي حول هذا التطور:

"بعد دخولنا إلى الأسواق الأوروبية أصبح بيننا وبين الشركات الأوروبية تعاون، ووقعنا معهم اتفاقيات لنقل مصانعهم إلى الأردن، وهم منحونا خبراتهم في صناعات أخرى مثل أقلام التلوين البلاستيكية". كما يفكر العقبي في استغلال مياه البحر الميت الغنية، والتي تستخدم حاليا فقط في صناعة الأسمدة، على عكس إسرائيل التي تستغل أملاح البحر الميت في صناعات متقدمة، ويملك العقبي الآن رأس المال، والخبرة، للإقدام على مغامرة أخرى، ولكنها أقل مجازفة.

http://www.rnw.nl/arabic/article/57138

3-8 طباشير الكرك تغزو أسواق 65 دولة

29 / 1 / 2012

الكرك– سجل المهندس صلاح العقبي بجهود ذاتية وبدعم من صندوق التنمية والتشغيل قصة نجاح بإنشاء مصنع للطباشير في بلدة طلال الجديدة شمال الكرك يصدر إنتاجه إلى أكثر من 65 دولة حول العالم.

وقال العقبي لوكالة الأنباء الأردنية (بترا) بمناسبة مرور عشر سنوات على إنشاء المصنع، أن المصنع ينتج ثمانية ملايين علبة طباشير يصدر معظمها إلى حوالي 65 دولة أوروبية وعربية وأفريقية وأميركية ويغطي حوالي 99 بالمائة من احتياجات السوق المحلية ويوفر 80 فرصة عمل لأبناء المنطقة.

وحول بدايات المصنع وفكرته، أوضح أنه بعد تخرجه من جامعة العلوم والتكنولوجيا وتنقله بين أكثر من شركة تولدت لديه فكرة إنشاء مصنع للطباشير لعلمه بعدم وجود مصنع ينتج طباشير وحاجة السوق المحلية لهذا المنتج الذي يتم استيراده من الخارج بالعملة الصعبة.

وبين أنه بعد استكمال فكرة المصنع، قرر التوجه إلى وزارة التخطيط والحصول على قرض بقيمة 30 ألف دينار من صندوق التنمية والتشغيل بمساعدة من مكتب برنامج إرادة في الكرك ليقوم باستيراد الآلات من بريطانيا ويباشر المصنع الإنتاج في العام 2003 معتمدا على الأيدي العاملة المحلية التي تلقت تدريبا في مؤسسة التدريب المهني لافتا إلى تسديد قيمة القرض بالكامل خلال عام واحد من العوائد المادية المرتفعة للمصنع.

وحول مراحل تطور عمل المصنع وفتح أسواق جديدة، بين أنه تعرف على مؤسسة هولندية تعنى بتطوير الصناعات في دول العالم الثالث وتمت مخاطبتها واختارت الأردن من دول الشرق الأوسط من خلال هذا المصنع للالتحاق بدورة لمدة أسبوعين اشترك فيها ممثلو عشرين دولة حول أهمية تطوير المصانع وتطوير المنتج وزيادة مهارات التسويق.

وقال العقبي أنه تعرف في الدورة على إنتاج الطباشير الطبية، فاستورد الآلات لإنتاج هذا النوع من الطباشير، مشيرا إلى أن المصنع يعمل على رفع إنتاجه من الطباشير الصحية إلى مليوني علبة سنويا، لزيادة الطلب عليه، وكذلك العمل على تطوير الآلات للعمل بنظام التحكم الإلكتروني الآلي، وإدخال برنامج إنتاج أقلام التلوين ومعجون للأطفال بالتعاون مع شركة إسبانية. حيث يوفر حوالي 40 فرصة عمل اضافية.

وأشاد العقبي بدور وزارة التربية والتعليم التي تشتري كامل احتياجاتها من الطباشير من إنتاج المصنع، لافتا إلى أن إنتاج المصنع يطابق المواصفات الأوروبية والأردنية من خلال الفحوصات الدورية من قبل الجمعية العلمية الملكية وأن المصنع يصنف بالمرتبة الثانية عالميا من حيث نوعية الإنتاج وكميته بالإضافة إلى مشاركته في المعارض العربية والعالمية. **(بترا – عودة الجعافرة)**

www.khaberni.com/more.php?newsid=68658&catid=59

8-4 <u>الملك يكرم العاملين في مصنع ريادي في الكرك</u>

الكرك، 8/3/2012 (إدارة الإعلام والاتصال – الديوان الملكي الهاشمي) --

كرم جلالة الملك عبدالله الثاني اليوم الخميس العاملين في مصنع نموذجي وريادي في قرية العالية التابعة للواء الموجب في محافظة الكرك.

وتأتي زيارة جلالة الملك للشركة الأردنية لصناعة الطباشير في إطار دعم جلالته للمشاريع الريادية التي حققت نجاحات متميزة، ووفرت فرص العمل لأبناء وبنات المجتمعات المحلية.

وتناول جلالته طعام الغداء مع عمال المصنع الذي حقق نجاحات جعلته يحتل المرتبة الثانية في هذا المجال عالميا، مثلما التقى عددا من وجهاء وابناء عشائر العمرو في منطقة العالية.

وتجول جلالته في مرافق المصنع الذي بدأ بفكرة صغيرة لمهندس اردني استطاع ان يطوره بنسبة نمو تصل الى 50 بالمئة سنويا من خلال تغطية السوق المحلي من مادة الطباشير لتنتشر منتجاته في اسواق70 دولة عربية واجنبية.

وعبر جلالة الملك عن تقديره لمثل هذه الجهود والافكار التي تسهم في تحسين واقع معيشة المواطنين وتوفر فرص العمل المناسبة لهم، مشددا على ضرورة ان تقوم المؤسسات المعنية بتوفيرالدعم والرعاية لهم.

واستمع جلالته خلال تجوله في المصنع لشرح قدمه صاحب المشروع المهندس صلاح العقبي عن قصة المصنع الذي يوظف70 موطنا من ابناء منطقة العالية في الكرك بجهود ذاتية وبدعم من صندوق التنمية والتشغيل.

وبين العقبي ان المصنع ينتج ثمانية ملايين علبة طباشير يصدر معظمها، ويغطي حوالي99 بالمائة من احتياجات السوق المحلية، ويوفر 80 فرصة عمل لابناء المنطقة.

واشار اثناء شرحه لجلالة الملك الى ان النتائج التي حققها المصنع دليل على ان الشباب الاردني الطموح يستمد عزمه من همة قائدة، مؤكدا ان ما شجعه على البدء في المشروع هو الدعم الذي يوليه جلالة الملك لقطاع الشباب.

وقال "بقيت فكرة انشاء المصنع تراودني الى ان سمعت خطابات الملك التي يحث فيها الشباب على المبادرة ويأمر المؤسسات بدعمهم افكارهم وطموحاتهم، وهنا كانت بداية تحقيق الحلم".

واضاف "عندما توجهت الى المؤسسات الحكومية المعنية كشاب يحمل فكرة مشروع وجدت كل الدعم، خصوصا وانني اخترت منطقتي المصنفة ضمن مناطق الفقر لتكون مقرا للمصنع."

وساهم المصنع في احداث نقلة نوعية للعاملين فيه، حيث وفر فرص عمل للشباب وطلبة الجامعات حيث تترواح رواتب الموظفين بين250الى 350 دينارا شهريا، اضافة الى الضمان الاجتماعي وتوفير المواصلات.

سالم العمر احد ابناء المنطقة اشار الى ان المصنع الذي بدأ بسيطا وصغيرا يعتمد على عدد محدود من العمال تطور بشكل ملحوظ، وانعكست اثاره الايجابية على ابناء المنطقة.

وقال ان ابناء وشباب المنطقة استفادوا من نتائجه بتوفيره فرص العمل الملائمة للعديد منهم، خصوصا الفتيات اللواتي يواجهن صعوبة في العمل في المناطق البعيدة نسبيا عن منطقتهن.

وفي المصنع مجموعة من الفتيات والشبان يديرون عجلة الانتاج، الذين اكدوا ان نجاح المصنع هو نجاح لجهودهم وللمشروع الذي وفر لهم فرص للعمل بعد سنوات من البطالة.

ماجدة الخطيب عاملة في المصنع، اشارت الى انها تتقاضى اجرا مجزيا من المصنع وفر لها ولاسرتها مصدر دخل ملائم دون الحاجة الى الوقوف طويلا في طوابير البطالة بانتظار وظيفة.

وحول بدايات المصنع وفكرته، اوضح المهندس صلاح العقبي في تصريح لوكالة الانباء الاردنية (بترا) انه وبعد تخرجه من جامعة العلوم والتكنولوجيا وتنقله بين اكثر من شركة تولدت لديه فكرة انشاء مصنع للطباشير لعلمه بعدم وجود مصنع ينتج طباشيرا وحاجة السوق المحلية لهذا المنتج الذي يتم استيراده من الخارج بالعملة الصعبة.

وبين انه بعد استكمال فكرة المصنع قرر التوجه الى وزارة التخطيط والحصول على قرض بقيمة30 الف دينار من صندوق التنمية والتشغيل بمساعدة من مكتب برنامج ارادة في الكرك ليقوم باستيراد

الالات من بريطانيا ويباشر المصنع الانتاج في عام2003 معتمدا على الايدي العاملة المحلية التي تلقت تدريبا في مؤسسة التدريب المهني، لافتا الى تسديد قيمة القرض بالكامل خلال عام واحد من العوائد المادية المرتفعة للمصنع.

وبعد ذلك نجح المصنع في فتح اسواق جديدة بعد ان اقام علاقات تعاونية مع مؤسسة هولندية تعنى بتطوير الصناعات في دول العالم الثالث وتمت مخاطبتها، والتي واختارت الاردن من دول الشرق الاوسط من خلال هذا المصنع للالتحاق بدورة لمدة اسبوعين اشترك فيها ممثلو عشرين دولة حول اهمية تطوير المصانع وتطوير المنتج وزيادة مهارات التسويق.

وقال العقبي انه تعرف في الدورة على انتاج الطباشير الطبية، فاستورد الالات لانتاج هذا النوع من الطباشير، مشيرا الى ان المصنع يعمل على رفع انتاجه من الطباشير الصحية الى مليوني علبة سنويا، لزيادة الطلب عليه، وكذلك العمل على تطوير الالات للعمل بنظام التحكم الالكتروني الالي، وادخال برنامج انتاج اقلام التلوين ومعجون للاطفال بالتعاون مع شركة اسبانية.حيث يوفر حوالي40 فرصة عمل اضافية.

ورافق جلالته في الزيارة رئيس الديوان الملكي الهاشمي رياض ابو كركي ومدير مكتب جلالة الملك عماد فاخوري ومستشار جلالة الملك لشؤون الاعلام والاتصال امجد العضايلة والمستشار في الديوان الملكي الهاشمي عامر الحديدي وامين عام الديوان الملكي الهاشمي يوسف العيسوي ومحافظ الكرك الدكتور محمد السميران.

http://www.kingabdullah.gov.jo/index.php/ar_JO/news/view/id/9889/videoDisplay/1.html

5-8 الملك يكرم العاملين في مصنع للطباشير ويلتقي عشائر العمرو

نشر في 9/3/2012

الكرك – نسرين الضمور –كرّم جلالة الملك عبدالله الثاني في زيارة له للشركة الاردنية لصناعة الطباشير في منطقة العالية في قضاء الموجب بمحافظة الكرك أمس، العاملين في المصنع التابع للشركة، في اطار دعم جلالته للمشاريع الريادية الناجحة المتميزة التي تساهم في توفير فرص عمل وتنمية المجتمعات المحلية.

والتقى جلالته اثناء تجوله في مرافق المصنع المقام في واحدة من اكثر مناطق محافظة الكرك تأثرا بالفقر والبطالة العاملين والعاملات فيه، مثنيا على جهودهم التي ساهمت في نجاح المصنع الذي يعد الثالث من نوعه على مستوى العالم بعد مصنعين مماثلين في فرنسا وكوريا الجنوبية، حيث يسد انتاجه حاجة المملكة كاملة من مادة الطباشير، فيما يتم تصدير الفائض الى زهاء (70 دولة) في مختلف انحاء العالم.

وقال مالك المصنع المهندس صلاح العقبي، ان التكريم الملكي الذي حظينا به سيحفزنا على المزيد من العمل والعطاء والمساهمة في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة التي يرعى مسيرتها جلالة الملك عبدالله الثاني، مثمنا جهود جلالته في دعم ومساندة المبادرات الخلاقة ورعايته للمواهب الشابة الواعدة باعتبار الشباب الركيزة الاساسية لمستقبل الوطن.

واوضح العقبي، ان المصنع بدأ انتاجه في العام 2003 بطريقة يدوية برأسمال قرابة (30 الف دينار) وبدعم من جهات رسمية ذات العلاقة، مضيفا انه شهد تطورا واضحا خلال السنوات العشر الماضية من حيث اعتماد تقنيات حديثة في عملية التصنيع ووفق المواصفات العالمية في هذا المجال.

وأضاف، إن رأسمال المصنع تضاعف ليصل الى مليون دينار، في حين ارتفع عدد العاملين فيه من عاملين اثنين في بداية التأسيس الى (70 عاملا وعاملة) من ابناء وبنات المنطقة حاليا، وذلك لمواجهة الطلب المتزايد محليا وعالميا على الطباشير الطبية التي ينتجها المصنع، مشيرا إلى ان حجم الانتاج ارتفع من نصف مليون علبة طباشير سنويا الى ثمانية ملايين علبة حاليا.

وانتقل المهندس العقبي الى الحديث عن بدايات تفكيره بتاسيس المصنع، فقال انه بعد تخرجه من الجامعة تولدت لدية فكرة انشائه لعدم توفر أي مصنع مثيل له في المملكة التي كانت تعتمد على استيراد هذه المادة من الخارج، موضحا انه تمكن بعد ان وفر له والده عبدالكريم العقبي قطعة الارض اللازمة لاقامة المصنع عليها من الحصول على قرض بقيمة (30 الف دينار) من وزارة التخطيط وبالتعاون مع برنامج ارادة الذي وضع دراسات الجدوى للمشروع، وبعد حصوله على القرض استورد الالات اللازمة لمشروعة من بريطانيا، بعد ان تم ايفاد عدد من ابناء وبنات المجتمع المحلي لتلقي التدريبات اللازمة في مؤسسة التدريب المهني.

وحين راودته فكرة تسويق انتاج المصنع خارجيا، شارك في دورة دعت اليها احدى المؤسسات الهولندية المعنية بتطوير الصناعات في العالم الثالث، حيث تم اختيار الاردن من بين دول الشرق الاوسط للالتحاق بهذه الدورة التي شارك فيها ممثلون لعشرين دولة حول موضوع تطوير المصانع وزيادة مهارات التسويق، وخلال تلك الدورة اوضح العقبي ان فكرة انتاج الطباشير الطبية لفتت نظره بحكم توفر المواد الخام اللازمة لهذه الصناعة في المملكة، حيث تم اضافة خط انتاج جديد لتصنيع هذا النوع من الطباشير باشر انتاجه في العام 2008.

وقال ان نسبة النمو في المصنع تتطور من عام الى اخر وبما نسبته 50% سنويا، مضيفا ان النجاحات المتتالية التي حققها المصنع دفعته الى التفكير باضافة خط انتاج اخر لتصنيع الاقلام

الملونه ومعاجين العاب الاطفال، متوقعا ان يسهم ذلك في توفير المزيد من فرص العمل لابناء المنطقة.

واعتبر ابناء قضاء الموجب الذين تجمعوا لاستقبال جلالة الملك بكل الود والترحاب، وان وجود المصنع في منطقتهم اسهم في انعاش الاوضاع المعاشية للمواطنين وساعد في الحد من ظاهرة البطالة التي يعانون منها.

والتقى جلالته عددا من وجهاء وابناء عشائر العمرو في منطقة العالية.

وقال سالم العمرو، ان قصه نجاح هذا المصنع التي حظيت بالاهتمام الملكي ينبغي ان تكون حافزا لكافة شباب المنطقة لاقامة المزيد من الصناعات التي تخدم منطقتهم وعدم انتظار الوظيفية، مشيرا إلى أنها لم تعد تجد نفعا في هذه الايام.

العاملون في المصنع قالوا ان معظمنا كان فريسة للبطالة، لكن المصنع وفر لنا فرصة العمل التي كنا في امس الحاجة لها، فيما شكروا لجلالته الالتقاء بهم، واكدوا ان ذلك اللقاء هو بمثابة دافع لهم لبذل المزيد من الجهود للمساهمة في بناء نهظة الوطن وتطوره.

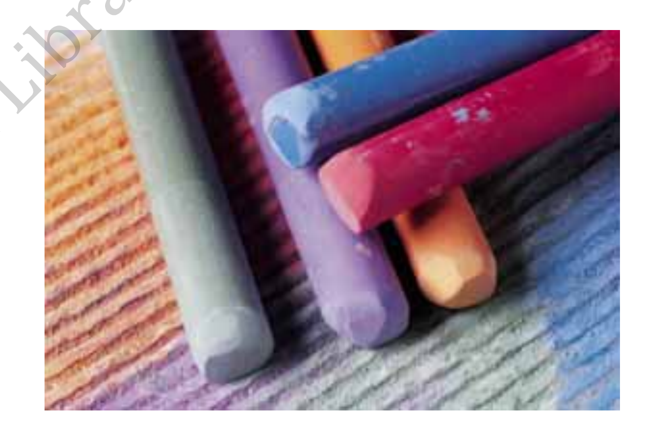
واوضح سالم العقبي انه يتقاضى حاليا راتبا قدره (350 دينار) اضافة لمجموعة من الحوافز، ما اعانه على تأمين مصدر دخل ثابت لاعالة اسرته المكونه من خمسة افراد، فيما قالت الموظفة ساجده الطوره انها تعمل في المصنع منذ اربع سنوات، وان عملها في المصنع ساعدها في المشاركة في تحسين موارد اسرتها، الامر الذي اسهم في انعاش ظروف الاسرة المعاشية.

وقالت مي العقبي انها لا تحمل مؤهلا علميا قد يساعدها في توفير فرصة العمل التي تحتاجها، وان عملها في المصنع حقق لها هذه الرغبة، خصوصا ان طبيعة المجتمع المحافظة تمنع فتيات المنطقة من العمل خارج منطقتهن.

وقد تناول جلالته طعام الغداء مع ابناء المنطقة واستمع الى مطالبهم واحتياجاتهم المختلفة. ورافق جلالته في الزيارة رئيس الديوان الملكي الهاشمي رياض ابو كركي ومدير مكتب جلالة الملك عماد فاخوري ومستشار جلالة الملك لشؤون الاعلام والاتصال امجد العضايلة والمستشار في الديوان الملكي الهاشمي عامر الحديدي وامين عام الديوان الملكي الهاشمي يوسف العيسوي ومحافظ الكرك الدكتور محمد السميران

http://www.alrai.com/article/497415.html

8-6 صلاح العقبي...أردني يستحوذ على ثلث إنتاج العالم من الطباشير
نشر في 11/3/2012



عمان – (بترا)

لم يكن يملك سوى أجرة الحافلة التي اقلته من عمان الى الكرك، غير ان تلك الرحلة بالنسبة لصلاح العقبي كانت السر وراء امتلاكه لأهم ثاني مصنع لصناعة الطباشير في العالم يغزو انتاجه نحو 70 دولة عربية واجنبية.

وداخل مصنعه الذي اصر على اقامته في قريته العالية شمال الكرك، يروي صلاح قصة نجاحه التي قدم نفسه فيها نموذجا لشاب اردني طموح ركب امواجا من المخاطر لتحقيق حلم راوده اثناء رحلته بين عمان والكرك ويحظى بتكريم من جلالة الملك الذي زار المصنع الخميس الفائت في اطار دعم جلالته للمشاريع الريادية التي تحقق مردودا ايجابيا على المجتمعات المحلية.

يقول صلاح "كنت استمع لبرنامج اذاعي في طريق العودة الى البيت، تحدث وقتها مستثمر اردني عن صناعة الجير في الاردن فلفت انتباهي قوله ان الاردن لا يوجد لديه صناعة للطباشير. وهنا بدأت الفكرة ليغوص المهندس صلاح بدراسة إنشاء مصنع للطباشير في الاردن، فبحث طويلا في الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة، كما يقول لوكالة الانباء الاردنية (بترا)، وطالت الدراسة مبادرتين لم تكتملا لمصنعين للطباشير وبحث ايضا في أسباب فشلهما.

حمل صلاح اوراق مشروعه بعد ان اكتملت الدراسة متوجها الى صندوق التنمية والتشغيل، عرض افكاره، وحصل على 30 الف دينار قرضا من الصندوق مقابل رهن بيته وبيت والده وبيت صديقه، لتبدأ حكاية المصنع الذي يغطي انتاجه حاجة ثلث العالم من مادة الطباشير.

ولإدراكه لواقع ابناء منطقته المصنفة ضمن مناطق جيوب الفقر اقام المشروع هناك ليتيح الفرصة لأكثر من 70 شابا وشابة للعمل ضمن المصنع مقابل اجور ملائمة ساهمت في تحسين واقعهم المعيش.وهنا يقول صلاح "المصنع ليس لي وحدي، انه هو لجميع ابناء منطقتي الذين وقفوا الى جانبي وعملوا معي ليلا نهارا في البداية."

واعتبر ان ما حدث له دليل على ان الشباب الاردني قادر على الانجاز والعطاء حين تتوفر له الفرصة، مؤكدا أن ما شجعه على البدء في المشروع هو الدعم الذي يوليه جلالة الملك عبدالله الثاني لقطاع الشباب.وقال "بقيت فكرة إنشاء المصنع تراودني، وما شجعني الى المبادرة خطابات الملك ودعمه للشباب وحثهم على المبادرة، ودعوته ايضا المؤسسات لدعم أفكارهم وطموحاتهم."

وأضاف "عندما توجهت الى المؤسسات الحكومية المعنية كشاب يحمل فكرة مشروع وجدت كل الدعم، خصوصا وأنني اخترت منطقتي المصنفة ضمن مناطق الفقر لتكون مقرا للمصنع." وترك المصنع آثارا ايجابية في المنطقة كما يقول سالم العمرو أحد السكان المحليين والذي بين أن المصنع الذي بدأ بسيطا وصغيرا يعتمد على عدد محدود من العمال تطور بشكل ملحوظ، وانعكست آثاره الإيجابية على أبناء المنطقة.

وأكد أن أبناء وشباب المنطقة استفادوا من نتائجه بتوفيره فرص العمل الملائمة للعديد منهم، خصوصا الفتيات اللواتي يواجهن صعوبة في العمل في المناطق البعيدة نسبيا عن منطقتهن.

وفي المصنع مجموعة من الفتيات والشبان يديرون عجلة الإنتاج، الذين أكدوا أن نجاح المصنع هو نجاح لجهودهم وللمشروع الذي وفر لهم فرص عمل بعد سنوات من البطالة، في المشروع الذي بدأ انتاجه في العام 2003 بطريقة يدوية شهد بعدها تطورا واضحا خلال السنوات الماضية واعتماد تقنيات حديثة في عملية التصنيع ووفق المواصفات العالمية في هذا المجال.

وتضاعف رأس مال المصنع ورافقته زيادة في عدد العاملين فيه من عاملين اثنين في بداية التأسيس الى 70 عاملا وعاملة، لمواجهة الطلب المتزايد محليا وعالميا على الطباشير الطبية التي ينتجها

المصنع.وحين راودته فكرة تسويق انتاج المصنع خارجيا، شارك في دورة دعت اليها احدى المؤسسات الهولندية المعنية بتطوير الصناعات في العالم الثالث، حيث تم اختيار الاردن من بين دول الشرق الاوسط للالتحاق بهذه الدورة التي شارك فيها ممثلون لعشرين دولة حول موضوع تطوير المصانع وزيادة مهارات التسويق، وخلال تلك الدورة اوضح العقبي ان فكرة انتاج الطباشير الطبية لفتت نظره بحكم توفر المواد الخام اللازمة لهذه الصناعة في المملكة، حيث تم اضافة خط انتاج جديد لتصنيع هذا النوع من الطباشير باشر انتاجه في العام 2008.

ويحقق المصنع وفقا للعقبي نسبة نمو تصل الى ما نسبته 50 بالمئة سنويا، وهو امر دفعه للتفكير جديا بإضافة خط انتاج اخر لتصنيع الاقلام الملونة ومعاجين العاب الاطفال مستقبلا، متوقعا ان يسهم ذلك في توفير المزيد من فرص العمل لأبناء المنطقة.

العاملون في المصنع قالوا ان معظمنا كان فريسة للبطالة، لكن المصنع وفر لنا فرصة العمل التي كنا في امس الحاجة لها، مثمنين لجلالة الملك الالتقاء بهم خلال زيارته للمصنع، واكدوا ان ذلك اللقاء هو بمثابة دافع لهم لبذل المزيد من الجهود للمساهمة في بناء نهضة الوطن وتطوره.

واوضح الشاب محمد العمر انه يتقاضى حاليا راتبا قدره 350 دينارا حيث يعمل في الفترة الليلية وهو امر اعانة على تأمين دخل ثابت لإعالة اسرته المكونة من خمسة افراد، اما ساجدة الطورة فبينت انها تعمل في المصنع منذ اربع سنوات، وساعدها العمل في المشاركة في تحسين موارد اسرتها، في حين قالت مي العقبي انها لا تحمل مؤهلا علميا يساعدها في توفير فرصة العمل التي تحتاجها، لكن عملها في المصنع حقق لها هذه الرغبة.

http://www.sarayanews.com/index.php?page=article&id=126069

8-7 مصنع طباشير الكرك يطمح الى توفير 250 فرصة عمل لأبناء المنطقة

نشر بتاريخ : 2012/05/27

هشام العضايلة

الكرك- يطمح مصنع طباشير الكرك، الواقع في بلدة العالية شمالي محافظة الكرك، الذي يصدر إنتاجه إلى أكثر من 65 دولة بالعالم، إلى توفير 250 فرصة عمل إضافية لأبناء المنطقة. وأشار صاحب المصنع المهندس صلاح العقبي إلى أن زيارة جلالة الملك عبدالله الثاني للمصنع بداية شهر آذار (مارس) الماضي، شكلت نقلة نوعية في عمل المصنع من حيث تطوير الإنتاج والتوجه لافتتاح مصنع جديد وزيادة العمالة فيه.

وبين العقبي أن توجيهات جلالته تضمَّنَت وضع خطة تطوير للعمل والإنتاج بالتعاون مع الدائرة الاقتصادية بالديوان الملكي، وتوفير دعم مالي ومعنوي، بهدف زيادة الانتاج وتوفير فرص عمل إضافية لأبناء المحافظة.

ولفت إلى أن المصنع زاد من فرص العمل بعد الزيارة من 70 عاملا وعاملة إلى 110 وظائف حاليا، في حين يتم تدريب 40 فتاة من المنطقة حاليا على العمل بالمصنع. وشدد على أن العام الحالي سيشهد افتتاح مصنع جديد في مدينة الكرك الصناعية بعد تقديم صندوق تنمية المحافظات مبلغ 100 ألف دينار، بحيث تم شراء مواقع للمصنع بقيمة 461 ألف دينار، وتوفير 180 فرصة عمل متنوعة لأبناء المحافظة.

وأشار إلى أن الإنتاج بالعمل بمصنع الطباشير بموجب تلك الخطة سيرتفع من 8 ملايين علبة سنويا إلى 15 مليون علبة، لافتا إلى تطلع إدارة المصنع لتوفير شراكة مع مؤسسة أجنبية لإنشاء مصنع

للألوان البلاستيكية للأطفال. وقال العقبي إنه بعد مرور عشرة أعوام على إنشاء المصنع أصبح يصدر إنتاجه إلى 65 دولة اوروبية وعربية وافريقية وأميركية، ويغطي نحو 99 % من احتياجات السوق المحلية.

ولفت إلى أن فكرة إنشاء مصنع للطباشير لدية ظهرت لعلمه بعدم وجود مصنع ينتج طباشير وحاجة السوق المحلية لهذا المنتج الذي يتم استيراده من الخارج بالعملة الصعبة. وبين أنه توجه إلى وزارة التخطيط للحصول على قرض بقيمة 30 ألف دينار من صندوق التنمية والتشغيل بمساعدة من مكتب برنامج إرادة في الكرك ليقوم باستيراد الآلات من بريطانيا ويباشر المصنع الإنتاج في العام 2003، معتمدا على الأيدي العاملة المحلية التي تلقت تدريب في مؤسسة التدريب المهني.

وأشار إلى أنه تلقى دورة لصناعة الطباشير في هولنده للتعرف على انتاج الطباشير الطبية، قام بعدها باستيراد الآلات لإنتاج ذلك النوع من الطباشير، مشيرا إلى أن المصنع يعمل على رفع إنتاجه من الطباشير الصحية إلى مليوني علبة سنويا، لزيادة الطلب عليه، وكذلك العمل على تطوير الآلات للعمل بنظام التحكم الإلكتروني الآلي، وإدخال برنامج إنتاج أقلام التلوين ومعجون للأطفال بالتعاون مع شركة اسبانية، حيث يوفر نحو 40 فرصة عمل إضافية.

أشاد العقبي بدور وزارة التربية والتعليم التي تشتري كامل احتياجاتها من الطباشير من إنتاج المصنع، لافتا إلى أن إنتاج المصنع يطابق المواصفات الأوروبية والأردنية من خلال الفحوصات الدورية من قبل الجمعية العلمية الملكية، مؤكدا أن المصنع يصنف بالمرتبة الثانية عالميا من حيث نوعية الإنتاج وكميته ووصوله إلى أسواق بعيدة، خصوصا في جنوب شرق آسيا.

http://www.alghad.com/index.php/article/553410.html

8-8 <u>صلاح العقبي: سفير الأردن إلى العالم * موفق ملكاوي</u>

نشر في 16/7/2012

الغد – يصعب الحديث عنه، فهو شخص متعدد؛ مهندس كيماوي، ورجل أعمال، وريادي، ومصلح اجتماعي وسفير. تلك بعض الصفات التي من الممكن إطلاقها على رجل الأعمال الأردني صلاح العقبي.

العقبي، الذي اختار منطقة العالية في الكرك، ليؤسس أول مصنع للطباشير في الأردن، لم يكتفِ بأن ينجح في مسعاه، بل استطاع، وخلال زمن قياسي، أن يغزو السوق العالمي، ليصل إلى 85 دولة حول العالم، من بينها جميع دول الاتحاد الأوروبي.

"جوردن شولك"، أو "طبشور الأردن"، أصبح اليوم في متناول عشرات ملايين الأطفال حول العالم، وبذلك يسجل العقبي قصة نجاح حقيقية، بإيصال اسم الوطن إلى بقاع عديدة، وليكون بذلك سفيرا حقيقيا يمنح للأردن أبهى صوره.

وهو ريادي كذلك، فرغم بساطة فكرة المشروع الذي اختاره، إلا أن إنتاج الطباشير الطبية، مثلا، لم ينجح به سوى مصنعين في العالم، أحدهما فرنسي والآخر كوري، وكلاهما مصنعان ضخمان يضمان آلاف الموظفين والعمال. إلا أن إصرار العقبي على النجاح، جعله يقوم بإجراء أكثر من ألفي تجربة للوصول إلى المعادلة الصحيحة لإنتاج ذلك الطبشور، وليدخل بعدها باب المنافسة الذي نجح به كثيرا.

وهو مصلح اجتماعي، استطاع أن يغيّر ثقافة منطقة بأكملها، وأن يجر وعيها إلى أن العمل قيمة اجتماعية عليا، قبل أن تتحدد بالقيمة المالية، وأن المرأة، في هذا الأمر، مثل الرجل تماما، لا يجوز أن تكون عالة على غيرها، بل ينبغي أن تكون منتجة وتمتلك خيارها المالي.

في المصنع، تجد المرأة تعمل جنبا إلى جنب مع الرجل، وجميعهم منخرطون في منافسة عالية على الإنتاج، واتباع المعايير العالية في الإنتاج، فكل ذلك يحسن دخلهم الذي يعتمد في جزء منه على تلك الاعتبارات.

في منطقة العالية، أو "رأس الموجب"، كما يطلق عليها السكان، يوجد المصنع. للوهلة الأولى تشكّ في أن المصنع بشكله الذي تراه عليه، قادر على الوصول إلى تلك الدول التي يتحدث عنها العقبي، خصوصا أن معظمها دول صناعية كبيرة، فهو بناء تقليدي طوله حوالي 20 مترا، بعرض أقل من منتصف الطول، وبه ماكنات تبدو غير مألوفة. لكن العقبي مصمم على أن يفاجئنا دائما، حين يقول بوثوق: "من هنا يخرج ثلث إنتاج العالم من الطبشور".

لكن مفاجآت العقبي تأبى أن تتوقف عند هذا الحد، إذ يشير بيده إلى الماكنات التي تعمل بهمة عالية ويقول مؤكدا: "هذه الآلات طورناها أنا وأشقائي".

الزيارة إلى مصنع العالية تزيدك إيمانا أن الخيال هو أصل الواقع، فالعقبي الذي طارد خيال حلم قديم، أبى أن يكتفي من الغنيمة بالإياب، بل عاد منها بإنجاز كبير انعكس عليه وعلى أهله، وعلى مجتمعه ووطنه.

http://www.sahafi.jo/files/f0dfb7a51da91bae27ccb1fa1a70f55de6754da1.html

8-9 مصنع الطباشير الاردني Jordan chalk قصة نجاح نادرة

نشر في 29/7/2012

العرب اليوم – ماجدة عطاالله

العرب اليوم" تنشر (وصفة) خلطة نجاح المهندس صلاح العقبي

"نجاح مذهل أبدعه مهندس اردني بمساعدة أهله وأبناء منطقته

"عمال"..المصنع غير حياتنا ويسرها

أثارت فضولي قصة شاب أردني من الكرك يقيم مصنعا في بلدته ،يغير حياة المواطنين ،ساقها لي المهندس احمد المحاميد مساعد المدير العام في شركة البرومين ،فقال :هو زميلي في الجامعة وصديقي، وقد حاولت البحث عنه في الغوغل فوجدت اكثر من لقاء و حوار مع المهندس "صلاح العقبي "صاحب مصنع الطباشير(الشركة الاردنية لصناعة الطباشير) غير ان اللقاءات جميعها لم تجب عن تساؤلاتي ولم ترو ظمئي لمعرفة المهندس ومشاهدة المصنع الذي وصل انتاجه الى 89 دولة في العالم . ولأضع يدي على سر نجاح الخلطة التي استعملها حتى تفوق بهذا الشكل اللافت؟ وكيف تمكن من مساعدة اهله ومحيطه وبلده؟ وكيف اصبح منتجه يحتل الرقم 3 في العالم . فهاتفت المهندس وزرته صحبة زميلي المصور في مدينة الكرك .. وصلنا الى المصنع عن طريق وادي الموجب الخطر والتقينا المهندس صلاح العقبي الذي رحب بنا أجمل ترحيب.ثم بادرته بسؤاله كيف تولدت فكرة مصنع الطباشير ؟ ما هي المراحل التي قطعها حتى حول الحلم الى حقيقة واقعة؟ فرد قائلا:

تخرجت من جامعة العلوم و التكنولوجيا في عام 1995 وعرضت لي فرصة عمل في شركة الكربونات الاردنية التي تعد من افضل الشركات في المنطقة ، وقد كان راتب المهندس 150 دينارا وكان الحد الادنى 70 دينارا ،وكنت خريجا جديدا واذكر ان الزيادة كانت 15 دينارا .ولطالما راودني تفكير بانني اكبر اخواني سنا وجميعهم في المدارس ،ووالدي رجل لا يقبل الا ان نكون متعلمين ...و انا مهندس وظروفي العائلية ليست سهلة ،من هنا بدأت البحث عن عمل إضافي في مجال الهندسة أو أي عمل آخر، وفي شهر ايلول بينما كنت في طريق العودة من عمان الى الكرك سمعت من مذياع الحافلة التي كنت استقلها لقاء مع صاحب الشركة التي أعمل فيها "الحج أيمن حتاحت "واذكر من ضمن ما قاله ان مادة بوتاس الكالسيوم تدخل في صناعة الأدوية و السجاد و البلاستيك وكلها صناعات موجودة في الاردن ،غير ان هناك صناعة واحدة غير موجودة تعتمد على الكربونات بنسبة 95% وهي الطباشير الطبية ،بقيت الكلمات في ذهني "صناعة الطباشير "انتهت عطلة نهاية الاسبوع وعدت إلى عملي في زيزيا وحاولت أن اقرأ في الكتب وابحث –كوني مهندسا كيميائيا –كيف يمكن أن أصنع الطباشير من الكربونات ؟ فتشت جاهدا في الاسواق لمدة شهرين علني اجد عينات، ومع نهاية العام وبعد ان اختمرت الفكرة في رأسي سألت نفسي ألا أحتاج الى خبرة ورأسمال لصناعة الطباشير ؟ ومن أين أدبره؟؟ خاصة مع ظروفي ووضع مادي صعب جدا ..كان لا بد من الحصول على الخبرة ،فبحثت عن مجال خبرة يختلف عن شركة الكربونات فوجدت فرصة عمل في الاغوار براتب اقل مما اتقاضى ،ولكن الخبرة مختلفة فلم أكترث لما ساقه الجميع من تخوفات، واخذت العمل في شركة تحت التأسيس وطبعا شركة كهذه تفيدني في الخبرة و في بناء المؤسسة فعملت فيها لمدة عام ونصف العام وكنت المهندس الوحيد في الشركة ومطلوب مني كل شيء.وجدت ظروفا كثيرة في الشركة دفعتني لترك العمل وانتقلت الى" شركة البوتاس " حيث عملت فيها و مازالت فكرة "مصنع الطباشير" في

خلدي لم تغادر واصبحت لدي الخبرة الناضجة لغاية 2001 ،حيث تزوجت وبعد ثلاثة اشهر قررت ان ادرس فكرة انشاء مصنع للطباشير كحل نهائي لوضعي المادي الشخصي و العائلي حيث التزم بمصاريف اسرتي الكبيرة .فهذا الامر فيه مخاطرة كبيرة ،فكما اسلفت نحن لا نملك المال بل علينا ديون . نعم املك الخبرة .--- خطة لتخفيض النفقات .

قرار ان لا يقوم بصرف او انفاق شيء في عام 2002وقام بتقسيم سنة 2002الى اربعة اقسام خطة عمل 1- دراسة فنية (كم نحتاج مالاً)2- دراسة جدوى اقتصادية 3- مصادر التمويل 4- آليات التسويق .وكل مرحلة مدتها 3 اشهر

وتابع في عام 2002 كانت الانترنيت منتشرة جدا –طبعا هذا ساعدني في الدراسة الفنية حيث تبين لي ان رأسمال المصنع لن يتجاوز 30,000دينار .وستغطي انتاجيته حاجة السوق الاردنية وتفيض ولكن هذا كله بناء على انتاج طباشير تعتمد على مادة (الجص) الجبس (طباشير عادية) كما افادت الدراسة الفنية بان الطباشير التي تعتمد على مادة الكربونات وتسمى طبية لا تنتجها الا شركة فرنسية واخرى كورية ولم تنجح .غير ان شركة "كريولا الامريكية" هي من اخترع هذه المادة في عام 1900 وقامت باحتكارها .فتولدت لدي فكرة ان لا اقترب من هذه الطباشير لارتفاع رأسمالها فتم التركيز على طباشير (الجص) الجبس العادية التي تنتشر في كل أنحاء العالم باستثناء الاردن ،فقررت انشاء مصنع لهذا النوع من الطباشير ، وانتقلت الى البند الثاني في الخطة او المرحلة الثانية وبدأت دراسة الجدوى الاقتصادية فوجدت ثلاث محطات عملت في هذا الشأن من 1970-2000 ومن خلال زياراتي لهم واطلاعهم على الفكرة قدموا لي اسباب فشلهم ونصحوني بعدم الاقتراب من هذه المادة لان لها مشتريا وحيدا هو وزارة التربية و التعليم .واضاف :هنا ادركت ان في التسويق خطورة وعرفت ايضا

ان ما ساقوه من اسباب يمكن تلافيه ،وتبين لي ان فكرة انشاء المصنع صائبة، فقررت الانتقال الى المرحلة الثالثة ، مصادر التمويل، وهي ان المشروع يحتاج الى 30,000دينار وهو مبلغ باهظ لشخص تزوج جديدا فقمت بدراسة مصادر التمويل ،قروض من البنوك – صندوق التنمية و التشغيل – نقابة المهندسين، ومن خلال زيارة مصادر التمويل تبين لي ان الانسب لوضعي ان استدين من صندوق التنمية و التشغيل و الذي يتطلب رهن منزل والدي الذي لا يكفي لتغطية ضمان قرض بثلاثين الفا مما ترتب عليه رهن بيت صديق لي ...وسرح بخياله بعيدا وقال : هنا "ضربت الف بريك "...وقفت ونشب في ذهني وعقلي ووجداني صراع مرير هل اقدم واحقق مشروعي مهما كانت التضحيات ام اقف واتراجع وتبقى ظروفي كما هي ؟؟ كل شي حبر على ورق ان رهنت وفشل المشروع ستكون كارثة حقيقية علي وعلى عائلتي وصديقي، واخذت فترة الصراع ثلاثة اشهر ؟

الاب يتدخل

و----الده يتقن فن تعليم الرجال اطلعه على الفكرة فقال له توكل على الله ولا تقلق.

.فرهنت البيت ووافق صندوق التنمية وعليه سيتم شراء المعدات من شركة بريطانية فذهبت للسفارة لاخذ الفيزا فالتقيت بصديق على باب السفارة ولم اكن املك وقتها الا 900 دينار وسألني الصديق كم تحمل ولماذا السفر؟ فقلت له 900 دينار و التذاكر فقال هذا لا يكفي ..انا معي 20,000استرليني .. وقال بثقة هنا تعلمت ان الصدق امر اساسي ..سافرت الى هناك واطلعت على الماكينات وتدربت عليها ودفعت ثمنها وفي عام 2003 وصلت الماكينات .وحلت الخطوة او المرحلة الرابعة مرحلة التسويق للمشروع و التي كانت ستتم بطرق عطاء عن طريق وزارة التربية والتعليم و الثاني لتجار

الجملة للقطاع الخاص فباشرنا الانتاج ولتقليل نسبة المخاطرة تم بناء غرفتين من دون تقطيعهما في بيت والدي ليكونا موقع المصنع وفي حال فشل المصنع ستكونان سكنا لاحد اخواني .وبدأ العمل وتدريب الشباب اشقائي ووالدي و اخواتي و اقاربي وباشرنا الانتاج وننتظر عطاء الوزارة وفي الوقت نفسه بدأنا نطرق ابواب القطاع الخاص ، وتابع؛ كان اول زبون اجابني "فكك من هالصنعة يابني "ولديه باكيت طباشير له سنتين لم ينته في خربة السوق فتبين لي ان القطاع الخاص سيكون صدمة ..وبالفعل نزل العطاء ولكن بعد شهرين تم احالة الطباشير الملونة فقط علينا.

----فترة قلق واضطراب

انتابني القلق والجميع حولي سعيد وانا ارهن البيت واعرض الاسرالمستورة لمزاد العلني :ولكن الفرج من الله ،الحمد لله اخذنا جزء العطاء الملون 28,000دينار وتم التوريد واستلام المبلغ ومن دون ان يستقر في جيبي لاكثر من ثلاث ساعات . تم تحويله الى صندوق التنمية وتسديد القرض بالكامل .وضحك وقال هنا تم التخلص من اكبر مخاطرة في حياتي

وقال المهندس العقبي: وبعد ذلك توجهنا الى القطاع الخاص مباشرة وتعاونوا معنا حيث شاركت زوجتي ووالدي واقربائي واشقائي في عملية التسويق للمدارس فحاز المنتج على اعجاب المدارس واصبح يطلب من تجار الجملة الذين رفضوه في البداية واصبحوا اليوم يطلبونه منا .وتابعنا مسيرتنا.وبعدها تأهبنا للانتاج لكسب عطاء 2004 غير ان قرار الوزارة كان التحول الى كربونات الكالسيوم الطبية وبناء عليه يصبح مشروعي فاشلا ومغلقا ومن غير المجدي الاستمرار به. فحاولت اقناع الوزارة ولكن لا حياة لمن تنادي ؟ هنا فكرت انه لا بد من انتاج الطباشير الطبية .و التي احتكرت لمدة 100 عام من قبل شركات صناعية عملاقة وعندما تنظر للامر تراه ضربا في

المستحيل !!! ولكني تسألت ولم لا ؟ لماذا لا احاول ؟و قررت ان اسير في صناعة الطباشير الطبية وخاصة انني خلال زيارتي لبريطانيا عندما ذهبت لشراء المعدات لاحظت وجود ماكنات تنتج طباشير ولكنها متوقفة وسألت عنها فقالوا حينها انها للطباشير الطبية ..ولكنهم لم يستطيعوا خلال 23عاما الوصول الى التركيبة الاساسية للطباشير الطبية، فلذلك هي متوقفة ومباشرة خاطبت الشركة وقلت انني بحاجة الى المعدات فقبلت الشركة طلبي وارسلت المعدات في عام 2005 فبدأنا المشوار لتجريب كربونات الكالسيوم ووصلنا الى تركيبة تحقق اربع مواصفات 1- لا تكسر 2- لا تغبر 3- جيدة المظهر 4- سهلة للكتابة .الا ان سعرها كان مرتفعا عشرين ضعف الطباشير المنتجة في فرنسا وكوريا .واضاف فادركت انني لست على الطريق الصحيح و استمرت عملية التجريب بشكل يومي وبعد فترة تفجأنا اننا ندور في الدائرة نفسها!!!فكان لا بد من التوثيق و استمرار التجارب وبعد عام وصلنا الى اكثر من 1500 محاولة . وتابع بألم كان يتخللها يوميا جرعات فشل و تحطيم وفي احد الايام وجدت (اخي فهد)الذي يشاركني التجريب ومتابعة الصنعة يكسر الطباشير و يرمي بها ويشتم وفي حالة غضب هستيرية .لقد كان شديد الاستياء .وطبعا انا ولكني كنت على يقيني بان نهاية المشوار ستكون مثمرة نعم سأجني ثمارا بقدر ما بذلت من جهد وفشل .تتابعت التجارب الى 2006 تجريب على الارض وبالصدفة .. ارسلت وكتبت اكثر من الف ايميل استفسر عن نقاط فنية مع مهندسين كيميائيين حتى اجابني الدكتور هايدن من جامعة انديانا فاصبحت الامور تقترب نوعا ما حتى وصلت الى انتاج طباشير جيدة المظهر غير قابلة للكسر ومن دون غبار ولكنها لا تكتب مطلقا!!!

هنا كان علي التوقف و التفكير .. بعد عام من التجريب واكثر من 2000 تجربة ومع دكاترة متخصصين والنتيجة فشل... طباشير ممتازة ...ولكنها لا تكتب ؟؟وسألت نفسي هل اقف ام استمر

؟؟ام ابحث اكثر؟؟؟الى اين اسير ؟؟وفجأة توصلت الى قرار حاسم لا بد من حرق السفن .. نعم يجب ان تستمر التجارب الى ان اصل لما اريد لا يمكن ان اتراجع ...ولكني ساغير طريقة التجريب واستخدم طريقة اخرى وهي اثبات ان هذا خطأ .حتى تم حصر الامر بشكل ممتاز وتوصلنا الى 2149 تجربة وهنا كانت التجربة الناجحة .نعم كنت في البيت وكنت اجرب وفي الثانية عشرة فاتصلت بأخي فهد وقلت: له كتبت كتبت واخذتها اليه واضاف العقبي انا لا اؤمن بالحلول بالصدفة فكررنا التجربة اكثر من مرة حتى بزغ الفجر و الحمد لله اصبحت لدينا طباشير طبية ...فقدمنا الى وزارة التربية و التعليم مع كل الشروط المطلوبة ولكنها رفضت مع شكري العالي.

قصة التسويق

سافر في عام 2004 الى هولندا وشارك في دورة لتعرف على الاسواق الاوروبية وكيفية تلبية معاييرها ومتطلباتها

،وفي عام 2007 شاركت باسم شركة "جوردن تشوكJordan chalk"

وهي الشركة الاردنية الوحيدة في معرض قرطاسية في المانيا .. هذا المعرض تحضره 2000 شركة وعدد زواره 50,000زائر وهو احد اهم النقاط التسويقية في العالم .بصراحة قرار المشاركة كان صعبا علي ..ذهبنا و الامل متعلق بالله لتسويق طلبية واحدة .فكانت المفاجأة في اليوم الاول بل في الساعة الاولى حيث زارت موقعنا شركة المانيا وابدت اهتماما كبيرا بمنتجاتنا وهم لا يعلمون ان هدفي وطموحي من المشاركة هو ان احصل على طلبية !والحمد لله فهذا الاهتمام اعطاني الامل في ان منتجاتنا تحقق المواصفات العالمية

وبين المهندس صلاح بانه في نهاية المعرض قفل عائدا الى الكرك وفي حوزته طلبيات تكفي لتسيير المصنع عاما كاملا وقال :بهذا يصل انتاجنا الى 13 دولة في العالم .كانت اولها ايطاليا و المانيا و كرواتيا واستمر الانتاج واصبحت هناك حاجة ملحة لزيادة الانتاج وكذلك زيادة كوادر العاملين فكان لا بد من اشراك ابناء المنطقة حتى وصل الكادر في نهاية 2007 الى 70 موظفا .وابتسم بسعادة ظاهرة وقال : لقد تم خلال هذه المرحلة تطوير ماكنات محليا بخبرة الشباب وبتكلفة لا تتجاوز 2000 دينار . بينما المعدات التي كنا نطمح ان نستوردها ترتقي اسعارها الى مئات الالوف ..وتابع استمرت المشاركة في معرض فرانكفورت في عام 2008 حيث ازدادت الطلبيات وازداد عدد الدول حتى و بحمد الله دخلنا معظم دول الاتحاد الاوروبي و الدول الافريقية و العربية .وفي 2010 وصلنا الى 70 بلد في العالم تصديرا .واصبح المصنع يعمل على مدار 24 ساعة

---المهندس يخصص الشفت الليلي من عمل المصنع لطلبة الجامعات وبرنامج لطلبة المدارس في العطلة الصيفية واشار العقبي .. الجميع يستفيد من المصنع و الحمد لله اصبحنا معروفين بالعالم باسم "جوردن تشوك "واصبح ترتيبنا العالمي رقم 3 .ونظرا للعوائد المالية الجيدة كان لا بد من تحديث المعدات هنا فتم استبدال الماكينات باخرى جديدة و كذلك التوسعة في المباني و استخدام برامج جديدة مما ساعدنا على رفع الطاقة الانتاجية لننافس كبريات الشركات في العالم وان نتفوق عليها في احيان كثيرة .واليوم انتاجنا يغطي كافة دول الاتحاد الاوروبي من روسيا الى بريطانيا و افريقيا و الدول العربية ودول امريكا اللاتينية وحاليا نصدرالى تايلاند وان شاالله في 2015 سيكون لدينا منتجات جديدة اقلام التلوين الباستيل و اقلام المعجون الطبية و الوان البوستر .. وهذا كله من فضل الله ثم رضا الوالدين علي وتعب اشقائي و العاملين معي

بوبعد ها نزلنا بمعية المهندس الى المصنع والتقيت عددا من العاملين و العاملات.كفاح عبد الله عبرت عن سعادتها في العمل في المصنع والذي من خلاله تمكنت واخيها من اعالة العائلة .وترى مي سعيد وهي من اقرباء المهندس العقبي ان المصنع سنح لها الفرصة للعمل كون العائلة لا تسمح بالعمل عند ناس غرباء وقالت بانها تعمل بالتعبئة وانتاج الطباشير وان المصنع جاء فرجا للجميع. وقال :صقرعبد الكريم وهو مشرف تغليف وتخزين بان مهمته تتركز على توجيه العمال و العاملات في التعبئة

نجاح ابو قديرة / من المنصورة متزوجة ولديها 6 ابناء قالت:بان زوجها مريض وهي من يعيل العائلة وان العمل جيد خاصة ان المواصلات مؤمنة

محمد اليمون /طالب مدرسة قال : انا في الاول ثانوي في الشتاء في المدرسة وفي الصيف عندما اعطل احضر الى المصنع حيث اقوم بقص الطباشير على هذه الالة وطبعا هنا اخذ خبرة و انا مرتاح ومبسوط واحب ان يحضر زملائي والشركة هنا لا تقصر معنا ابدا لقد افاد المصنع المجتمع كثيرا .بينما قالت : سحر جراعبة نحن سبعة مع الوالدين والاب لا يعمل وانا من يعيل الاسرة حيث اعمل في المصنع منذ خمسة اعوام واضافت عملي في التعبئة و الانتاج واخذت خبرة كبيرة و اشياء كثيرة افادتني حيث تمكنت من المشاركة في زواج اخي و الحمد لله كله تمام و المصنع بالنسبة لي هو حياتي

فهد عبد الكريم /29 عاما قال: المصنع اليوم كعزالدين ابني ،وهو مهم جدا في حياتنا وشخصيا لا استطيع ان اترك العمل هنا او ان اذهب الى مكان اخر فحياتي هنا دوامي من السابعة حتى الثالثة ولكن احيانا كثيرة امد الدوام لانهاء العمل .بصراحة نحن ابناء المنطقة و الجميع اهلنا و اخواننا

واضاف المصنع تحت اشرافي ونحن دائما قلقون لاننا نصدر الى اوروبا حيث نعمل بأعلى كفاءة حتى تكون البضاعة 100%.. الخطأ هنا ممنوع

كما التقيت صاحب بقالة وهو من سكان المنطقة يوسف العودة / 63عاما قال:انا متقاعد من التربية والسكان بشكل عام كلهم يستفيدون من المصنع ويعملون فيه هناك عمالة ثابتة و اشاهد احيانا طلبة الجامعات و انا شخصيا فتحت بقالتي بعد التقاعد و الجميع يشترون مني بالدين وعند استلام الراتب يــــــــــــاتون ويــــــــــــدفعون.

وفي ختام الزيارة التقينا والد المهندس عبد الكريم محمد العقبي "ابو صلاح الذي كان له الدور الاساسي في دعم المهندس و مساندة مشروعه في جميع المراحل قال :الحياة مغامرة اما نجاح واما فشل .. و الحياة من دون مغامرة ليست حياة وتابع صلاح بدأ المشروع ودرسه واستشارني فيه ؟فقلت له درست و تاكدت وعرفت ان كان لأحد عمل مثله.وتابع اريد ان ارهن البيت و الارض و السيارة فقط تبقى . فقلت له :"ان غرق مركبك الحقه رجلك "فبدأ المشروع وقمنا فيه وكنا عائلة كتلة واحدة الام و الابناء ولم اترك قرية او مدينة الا وصلتها من الشمال الى الجنوب وحدثت معي قصص كثيرة وشاهدت اصنافا مختلفة من البشر وتابع؛ بداية كنت معلما وكنت انبه والدة صلاح واقول لها ديري بالك عليه و الحمد لله اليوم حياتنا اختلفت ..وابتسم وقال حاليا انا رئيس مجلس الادارة .وتدخل المهندس وقال مداعبا ومن الذي يوقع على الشيكات بنصف مليون؟فضحك الاب وقال نعم لي الحق بالتوقيع وصرف المبالغ الكبيرة.وفي نهاية الزيارة شكرنا المهندس ووالده والعاملين ورجعنا الى عمان.

http://www.alarabalyawm.net/Public_News/NewsDetails.aspx?NewsID=15620&Lang=1&Site_ID=2

10-8 قائمة أريبيان بزنس لأقوى 500 شخصية عربية لعام 2012

- **المرتبة : 133**
- **صلاح عقبي**
- **رئيس مجلس إدارةJordan Chalk**
- **مجال العمل :مقاولات وصناعات**
- **بلد الإقامة :الأردن**
- **بلد الأصل :الأردن**

لم يكن يملك أجرة الحافلة التي أقلته من عمان إلى الكرك، غير أن تلك الرحلة بالنسبة لصلاح العقبي كانت السر وراء امتلاكه لأهم ثاني مصنع لصناعة الطباشير في العالم يغزو إنتاجه نحو 70 دولة عربية وأجنبية.

وداخل مصنعه الذي أصر على إقامته في قريته العالية شمال الكرك، يروي صلاح قصة نجاحه التي قدم نفسه فيها نموذجا لشاب أردني طموح ركب أمواجا من المخاطر لتحقيق حلم راوده أثناء رحلته بين عمان والكرك .

ركز المهندس العقبي على إنشاء مصنع للطباشير في الأردن، فبحث طويلا في الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة، حمل أوراق مشروعه بعد أن اكتملت الدراسة متوجها إلى صندوق التنمية والتشغيل، عرض أفكاره، وحصل على 30 ألف دينار قرضا من الصندوق مقابل رهن بيته وبيت والده وبيت صديقه، لتبدأ حكاية المصنع الذي يغطي إنتاجه حاجة ثلث العالم من مادة الطباشير. ولإدراكه لواقع أبناء منطقته المصنفة ضمن مناطق جيوب الفقر أقام المشروع هناك ليتيح الفرصة لأكثر من

70 شابا وشابة للعمل ضمن المصنع مقابل أجور ملائمة ساهمت في تحسين واقعهم المعيشي. بدأ المصنع إنتاجه في العام 2003 بطريقة يدوية شهد بعدها تطورا واضحا خلال السنوات الماضية تم إضافة خط إنتاج جديد لتصنيع الطباشير الطبي الطباشير وباشر إنتاجه في العام 2008.

يحقق المصنع وفقا للعقبي نسبة نمو تصل إلى ما نسبته 50 بالمئة سنويا، وهو أمر دفعه للتفكير جديا بإضافة خط إنتاج آخر لتصنيع الأقلام الملونة ومعاجين ألعاب الأطفال مستقبلا، متوقعا أن يسهم ذلك في توفير المزيد من فرص العمل لأبناء المنطقة.

http://arabic.arabianbusiness.com/special-reports/253106/133/#.UXLe3rWmijM

قائمة بأسماء المقالات التي كتبت ونشرت في الصحف المحلية والدولية عن مصنع طباشير الأردن في الكرك وعن مؤسسه المهندس صلاح العقبي :

1- جريدة الغد، " شاب ينشئ مصنعا للطباشير في الموجب " ، 4/11/2009 ، جريدة الغد الالكترونية . الموقع الالكتروني

http://www.alghad.com/index.php/article/338602.html.

2- عمر الكدي ، " بقرض صغير تمكن أردني من غزو أوروبا بالطباشير"، 1/2/2010 ، Radio Netherlands World Wide . الموقع الالكتروني

: http://www.rnw.nl/arabic/article/57138

3- عودة الجعافرة، " طباشير الكرك تغزو أسواق 65 دولة " ، 29/1/2012 ، جريدة الغد الالكترونية. الموقع الالكتروني :

www.khaberni.com/more.php?newsid=68658&catid=59

4- الديوان الملكي الهاشمي ، " الملك يكرم العاملين في مصنع ريادي في الكرك"، 8/11/2012، إدارة الإعلام والاتصال . الموقع الالكتروني :

http://www.kingabdullah.gov.jo/index.php/ar_JO/news/view/id/9889/videoDisplay/1.html

5- نسرين الضمور، " الملك يكرم العاملين في مصنع طباشير الكرك ويلتقي عشائر العمرو"، 9/3/2012 ، جريدة الرأي الالكترونية . الموقع الالكتروني :

http://www.alrai.com/article/497415.html

6- بترا، " صلاح العقبي.... أردني يستحوذ على ثلث إنتاج العالم من الطباشير" ، 11/3/2012 ، مجلة سرايا الإخبارية الالكترونية . الموقع الالكتروني:

http://www.sarayanews.com/index.php?page=article&id=126069

7- هشام العضايلة، " مصنع طباشير الكرك يطمح الى توفير 250 فرصة عمل لأبناء المنطقة" ، 27/5/2012 ، جريدة الغد الالكترونية . الموقع الالكتروني :

http://www.alghad.com/index.php/article/553410.html

8- موفق ملكاوي، " العقبي سفير الأردن إلى العالم " 16/7/2012 ، جريدة الغد الالكترونية.
الموقع الالكتروني :

http://www.sahafi.jo/files/f0dfb7a51da91bae27ccb1fa1a70f55de6754da1.html

9- ماجدة عطا الله ، " مصنع طباشير الأردني Jordan Chalk قصة نجاح نادرة " 29/7/2012، مجلة العرب اليوم الالكترونية . الموقع الالكتروني :

http://www.alarabalyawm.net/Public_News/NewsDetails.aspx?NewsID=15620&Lang=1&Site_ID=2

10- أريبيان بزنس ، " قائمة أريبيان بزنس لأقوى 500 شخصية عربية لعام 2012 " . **الموقع الالكتروني :**

http://arabic.arabianbusiness.com/special-reports/253106/133/#.UXLe3rWmijM

ملحق رقم (9)

التحول الإداري والتنمية المستدامة

التحول الإداري والتنمية المستدامة

استدامة لغة حسب المعجم الوسيط : دوام الشيء واستمراره .

الاستدامة[1] Sustainability : هي مصطلح بيئي يصف كيف تبقى النظم الحيوية متنوعة ومنتجة مع مرور الوقت .

والاستدامة للبشر : هي القدرة على حفظ نوعية الحياة التي نعيشها على المدى الطويل .

استخدام مصطلح الاستدامة منذ ثمانينات القرن الماضي وعرفتها مفوضية الأمم المتحدة للبيئة والتنمية عام 1987 : " هي التنمية التي تفي باحتياجات الوقت الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاته الخاصة".

نما لغة حسب العجم الوسيط : زاد الشيء وكثر[2].

تعريف التنمية عند هيئة الأمم المتحدة :

هي العمليات التي بمقتضاها توجه الجهود لكل من الأهالي والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، في المجتمعات المحلية لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمم والإسهام في تقدمها بأفضل ما يمكن .

---

[1] وكيبيديا ، الموسوعة الحرة .

[2] وكيبيديا ، الموسوعة الحرة .

تطور مفهوم التنمية[1] :

1-برز مفهوم التنمية بصورة أساسية منذ الحرب العالمية الثانية ، وقد استخدم للدلالة على التقدم المادي (Material Progress) أو التقدم الاقتصادي (Economic Progress) .

2-برز مفهوم التنمية (Development) بداية في علم الاقتصاد للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين، بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي بمعدل يضمن التحسين المستمر في نوعية الحياة لكل الأفراد.

3-انتقل مفهوم التنمية إلى حقل السياسة منذ ستينات القرن العشرين حيث ظهر كحقل منفرد يهتم بتطوير البلدان غير الأوروبية تجاه الديمقراطية.

4-ولاحقا ظهر مفهوم التنمية ليرتبط بالعديد من الحقول المعرفية فأصبح هناك التنمية الاقتصادية التي تسعى لرفع الثقافة في المجتمع وترقية الإنسان ،والتنمية الاجتماعية التي تسعى إلى تطوير التفاعلات المجتمعية بين أطراف المجتمع الفرد ، الجماعة، المؤسسات الاجتماعية المختلفة ، المنظمات الأهلية ، وكذلك ظهور مفهوم التنمية البشرية التي تهتم بدعم قدرات الفرد وقياس مستوى معيشته وتحسين أوضاعه.

تطوير مفهوم التنمية إلى مفهوم التنمية المستدامة[2] :

[1] د. نصر عارف ، مفهوم التنمية (2007) ، كلية العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2007 ، .www.btesama.com/vb/show thered t24383.html

[2] معتصم إسماعيل (2011) ، " مفهوم التنمية المستدامة " ، مجلة نيوز سنتر الاكترونية –www.scn sy.com./ar/news/view/1590.

في الأول ركز مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة البشرية الذي عقد في استوكهولم لعام 1972 على المسائل البيئية وأفضى إلى إنشاء برامج الأمم المتحدة للتنمية .

وفي عام 1987 ولد مفهوم جديد هو " التنمية المستدامة من خلال تقرير اللجنة الدولية حول البيئة والتنمية بعنوان " مستقبلنا المشترك " على أنها " التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس والنيل من قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها" .

وعرفها كوفي عنان الأمين العام للأمم المتحدة ما بين (1997 – 2007) : *" أن التنمية المستدامة ليست بالعبء وإنما هي فرصة فريدة تتيح من الناحية الاقتصادية ، فتح أبواب العمل ومن الناحية الاجتماعية دمج المهشمين في تيار المجتمع، ومن الناحية السياسية منح كل إنسان رجلا أم امرأة صوتا وقدرة على الاختيار لتحدي مسار مستقبلية" .*

تعرف التنمية بالمنظور العربي : على أنها النهوض بالمستوى المعيشي للمجتمع العربي بأسلوب حضاري قائم على طيب العيش للناس ويشمل : التنمية المطردة للثروة البشرية والشراكة العربية على أسس المعرفية والإرث العربي الثقافي والحضاري والترقية المتواصلة للأوضاع الاقتصادية على أسس المعرفة والابتكار والتطور واستغلال القدرات .

وتم إحضار ملف التنمية المستدامة على الطاولة الدولية كمحور رئيسي ومناقشته على المستوى العالمي عام 1992 في مؤتمر قمة الأرض الذي عقد في عاصمة البرازيل بعد ظهور مشاكل تدمير البيئة وأكد مؤتمر القمة (ألفية الأمم المتحدة) للعام 2000 على الالتزام الدولي بمبادئ التنمية المستدامة وقد شملت الأهداف الإنمائية الألفية الأمم المتحدة لعام 2001 على :

- تأمين الاستدامة البيئية .
- دمج مبادئ التنمية المستدامة في البرامج الوطنية .

• عكس خسارة الموارد البيئية .

وفي عام 2005 أكد المشاركون في مؤتمر القمة العالمي على أن التنمية بحد ذاتها هدف أساسي وأن التنمية تشكل بأنشطتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية عنصرا أساسيا من عناصر أنشطة منظمة الأمم المتحدة.

نقاط التشابه والاختلاف بين التنمية والتنمية المستدامة :

التنمية والتنمية المستدامة يتفقان على تحول النمو الكمي الاقتصادي إلى تنمية متكاملة اقتصاديا واجتماعيا[1].

والاختلاف بينهما أن التنمية المستدامة تشترط إلزاما ديمومة العملية التنموية وتوزيع الموارد الاقتصادية بين الأجيال الحاضرة والأجيال المقبلة وهذا ما لا تنص عليه التنمية كمفهوم[2].

والأمر الثاني الذي يميز التنمية المستدامة عن التنمية هو وضوح البعد البيئي للاستدامة والتأكيد على هذا البعد في مفهوم التكامل الاقتصادي ، والاجتماعي ، والبيئي ، بحيث تشكل الموارد الطبيعية التي تتناولها التنمية المستدامة عنصراً مشترك بين الاقتصاد والمجتمع والبيئة.

أهداف التنمية المستدامة :

كما ورد في بحث (أدريخ ،2005) [3] تسعى فكرة التنمية المستدامة إلى توجيه السياسات التنموية المستقبلية الفاعلية بحيث تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف وأهمها:

---

[1] معتصم إسماعيل (2011) ، " مفهوم التنمية المستدامة " ، مجلة نيوز سنتر الاكترونية –www.scn sy.com./ar/news/view/1590.

[2] معتصم إسماعيل (2011) ، " مفهوم التنمية المستدامة " ، مجلة نيوز سنتر الاكترونية –www.scn sy.com./ar/news/view/1590.

[3] إدريخ ، مجد (2005)، "إستراتيجيات وسياسات التخطيط المستدام والمتكامل لاستخدامات الأراضي والمواصلات في مدينة نابلس"، www.rpd–mohesr.com/uploads/custom.pages517–582,pdf

- المحافظة على المصادر واستمرار تزويدها للأجيال القادمة عن طريق الاستخدام الفعال للموارد غير المتجددة وتطوير تقنيات بديلة غير مؤذية للبيئة.
- تحسين نوعية البيئة. فالتنمية يجب أن تخدم البيئة بحيث تقلل من التلوث.
- تحقيق العدالة الاجتماعية .
- تفعيل مبدأ المشاركة السياسية . فالاستدامة لا يمكن تحقيقها دون الالتزامات السياسية لإحداث التغيير من الأعلى والمشاركة من الأسفل.

أبعاد التنمية المستدامة[1] :

تبني مؤتمر 1992 (ريو دي جاينرو– قمة الأرض) فكرة التنمية المتواصلة وجعلها محور خطة عمل التي وضعها (المؤتمر قمة الأرض للأمم المتحدة للقرن الحادي والعشرين) وأبرزت هذه الفكرة أن التنمية المستدامة لها أبعاد وهذه الأبعاد هي :

- البعد الاقتصادي :

تتطلب التنمية المتواصلة ترشيد المناهج الاقتصادية وعلى رأس ذلك تأتي فكرة المحاسبية البيئية للموارد الطبيعية ، فقد جرى الأمر على عدم إدراج قيمة ما يؤخذ من عناصر البيئة المختزنة في حقول النفط والغاز ومناجم التعدين، وعدم إدراج قيمة ما يحصد من ثورة سمكية في قيمة المخزون السمكي ، وما يحصد من الحقول الزراعية في قيمة النقص في خصوبة التربة... الخ.

---

[1] بحث شامل حول التنمية الاستدامة (الجزائر، الموسوعة الجغرافية / المجلة الجغرافية)
www.elgeography.com/vb/ showtherad.php.

ونستنتج أن الحسابات الاقتصادية ينقصها عناصر جوهرية. وكذلك لا بد من اتخاذ إجراءات عديدة مثل إيقاف تبديد الموارد الطبيعية ، والحد من التفاوت في الدخل، وتقليص الإنفاق العسكري، ومسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث ومعالجته.

- الأبعاد الاجتماعية :

في مجال الوسائل الاجتماعية تبرز فكرة التنمية المستدامة ركيزة أساسية في رفض الفقر والبطالة والتفرقة التي تظلم المرأة. وإن العدل الاجتماعي هو أساس التنمية ويقتضي هذا عدة أمور ينبغي أن يجد المجتمع سبله إليها ومنها:

ضبط السكان، وفكرة التنمية الاجتماعية،وفكرة تنمية البشر ،والمشاركة الشعبية (الحراك الشعبي).

- الأبعاد التكنولوجية :

ومن أجل تحقيق التنمية المستدامة من خلال التكنولوجيا لا بد من :

- استعمال تكنولوجيا أنظف في المرافق الصناعية مثل تدوير النفايات .
- الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة وبالنصوص القانونية الزاجرة.
- الحد من انبعاث الغازات عبر الحد من استخدام المحروقات وإيجاد مصادر أخرى.

- **العبد الإيكولوجي**، ويشتمل :

- تكامل النظم البيئية .
- المحافظة على التنوع الإحيائي.
- الحفاظ على الموارد الطبيعية.

• تقدير الطاقة الاستيعابية لكوكب الأرض.

معوقات التنمية المستدامة[1]:

لا تعني التنمية المستدامة التركة التي سنورثها للأجيال القادمة فحسب ، بل تعني أيضا حقوق الإنسان، والقضاء على الفقر، وتحسين نوعية الحياة ولكن هناك العديد من المعوقات التي تواجه البلدان النامية، ومن ضمنها على وجه الخصوص البلدان العربية في تحقيق التنمية المستدامة ومن هذه المعوقات :

- الحروب والنزعات المسلحة والاحتلال الأجنبي.
- غياب الديمقراطية .
- تهميش دور المرأة .
- الفقر.
- مستوى التعليم والثقافة.
- التضخم السكاني غير الرشيد.

العلاقة بين الاقتصاد والتنمية المستدامة :

وفي دراسة تحمل عنوان[2] : التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة للدكتورعبد الله بن جمعان الغامدي .

---

[1] مركز الإنتاج الإعلامي (1427هـ ،2007م) ، " التنمية المستدامة في الوطن العربي بين الواقع والمأمول ، جامعة الملك عبد العزيز.

[2] التنمية المستدامة مفهوم وتطور وتطبيقات www.iraqinat.com.org/news

تناولت الدراسة التطور المفاهيمي للتنمية المستدامة، ومن ثم أوضحت العلاقة بين التنمية والنموذج الاقتصادي المهيمن " الاقتصاد الاستخلاصي" على النحو الآتي :

فعل المستوى الفكري أسهم الشعور بالوضع المتدهور لبيئة الأرض من تلوث الماء والهواء والبحر والغلاف الجوي (طبقة الأوزون) ، التغيرات المناخية ، استغلال الموارد غير المتجددة ، فقدان التنوع البيئي لظهور حقل جديد عرف بـ : Ecopolitics التي يتم تعريفها على أنها دراسة الانسياق السياسية من منظور بيئي والذي يعني أن الإلمام بعلم الطبيعة يعتبر بنفس أهمية الإلمام بالعلوم الاجتماعية والثقافية والسياسية .

وعلى المستوى السياسي بدأ المجتمع الدولي بالاهتمام بالتنمية المستدامة عندما قدمت الأمم المتحدة للبيئة برنامجي وهو " التنمية بدون تدمير" في سبعينيات القرن الماضي ،وتبلور مفهوم التنمية الإيكولوجية Eco-development الذي تم تطبيقه في الثمانينات ووصل الاهتمام ذروته بالقضية البيئية مع تبني مفهوم التنمية المستدامة على نطاق عالمي في مؤتمر قمة الأرض عام 1992 .

وفيما يتعلق بتوضيح العلاقة بين التنمية المستدامة والنموذج الاقتصادي فقد أورد الباحث ما يلي :

في عصر الحداثة وتنامي التقدم علميا وتقنيا، وظهور مجتمع المعلومات الذي لم يعد يعتمد على نشاط الأفراد وعلى المجتمع ككل بقدر اعتماده على فرضية قدرة البشر على السيطرة على ذلك التقدم.

فكل النظريات التقليدية تزعم أن البشر [1] هم أسياد البيئة وأن الطبيعة هي أحد الموارد الاقتصادية التي على أن الإنسان يستغلها بكفاءة . وساعدت الفردية الليبرالية على انطلاق مشروع التراكم الرأسمالي التحديثي بمقاييسه الاقتصادية في الابتعاد عن احتساب التكلفة الإنسانية والطبيعية للمشروعات الاقتصادية .

نموذج الحداثة المتجسد بـ " الاقتصاد الاستخلاصي " وعلاقته مع التدهور البيئي (الغامدي،2007) :

فنموذج الحداثة يعمل على الإيفاء بالاحتياجات المادية مع تجاهل تام للبيئة وللمستقبل وبينما الاقتصاد الاستخلاصي : وهو النموذج الاقتصادي المهيمن (الرأسمالية) يستنفذ كل الموارد غيرا لمتجددة، ويستغل الموارد المتجددة ، ويتسبب في تغيير كيميائية الأرض، وتشويه البيئة متسببا في حدوث أضرار لا يمكن إصلاحها لكل من الأرض ، والماء ، والهواء .

فتبعا للنظرية النيوتنية (التجزئية)و تجزئة الكل إلى أجزاء ،والتعامل مع الأجزاء بشكل معزول عن بعضها البعض ومعزولة عن الكل الذي يكونها ، ووفقا لعلوم ديكارت في الفصل بين العقل والجسد فإن الاستغلال المفرط والتدمير المصاحب للتنمية هي نتاج للمجتمع الصناعي الحديث وبخاصة منظومته القيمية ومعتقداته وبناءه السياسي .

[1] دراسة كاملة عن البيئة ، مجلة الابتسامة ww.ibtesama.com

فتميزت الثقافة الاقتصادية التي سادت دول العالم النامي والصناعي، منذ نهاية الحرب العالمية الثانية بمجموعة من القيم والقناعات التي أدت بدورها إلى زيادة هذه المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ومن هذه القيم على سبيل المثال :

- الاعتقاد بأن الموارد موجودة وبشكل غير محدد في الطبيعة.
- الاعتقاد بأن ليس هناك حدود للنمو الاقتصادي.
- الاعتقاد بأن الأكثر هو الأفضل More is Better .
- والاعتقاد بأن النظام الاقتصادي هو نظام مغلق ومتكامل وقائم بذاته.

مثل هذه القيم التي شكلت النسيج الأساسي للثقافة الاقتصادية في القرن العشرين تذكر بمقولة دوجلاس مو سشيت – وهو صاحب كتاب (مبادئ التنمية المستدامة) الذي أصدره في عام 2001 – التي يقول فيها : *" بأن الدول الصناعية الغنية لا تعرف شيئا عن الاستدامة في الوقت الذي لا تعرف فيه غالبية دول العالم الأخرى شيئا عن التنمية".*

وكما وأن الحداثة قد أنتجت بشكل طبيعي ثقافة تجارية مهيمنة تؤمن بأن كل حالات انعدام المساواة سواء اجتماعية أو في الموارد يمكن حلها من خلال التنمية والابتكار والتحول والنمو . وبذلك يتميز نموذج الحداثة بالخصائص التالية :

– النزعة التقدمية: الاعتماد على التكنولوجيا في حل المشاكل.

– النزعة التصنيعية : أي أن الإنتاج على نطاق واسع سيؤدي إلى تحقيق الوفرة.

– النزعة الاستهلاكية: أي استهلاك السلع المادية هي سبب سعادة البشرية.

– النزعة الفردية: التي تشير إلى التنافس على المنفعة الفردية وإعطاء المصالح الفردية أولوية على المصالح العامة.

وفي ظل هذه الخصائص يصبح الاقتصاد أساس المعنى والعلاقة في المجتمع الحديث حيث ينظر إلى الاقتصاد كحقيقة ثابتة بدلا من أن يكون وسيلة لتحقيق حال أفضل فتصبح النقود ومالكيها هي السلعة الأسمى ويصبح السوق هو السوق المحدد الأساسي كما يحدث في المجتمع وأن من خلال استغلال الموارد من أجل الحصول على وفرة إنتاجية ستحل كل المشاكل .

والإنسان وملاحقته للثروة المادية " أخل " بميزان الطبيعة، فلا بد من التحلي عن الحلم المضلل الذي يجعل من العلم والتكنولوجيا حلا أسطوريا لجميع المشاكل.

فكما يقول بان كي مون الأمين العام للأمم المتحدة– من عام 2007 إلى الآن– في مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة العشرين الذي سيعقده برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خلال عام 2013: *" نحن جميعا نطمح للوصول إلى ظروف معيشية أفضل وهذا لن يكون ممكنا بإتباع نموذج النمو الحالي ، نحن بحاجة إلى نموذج القرن الحادي والعشرين للتنمية الذي يجمع بين نقاط القضايا الرئيسية في عصرنا الحد من الفقر ، خلق فرص عمل، عدم المساواة، و تغييرا لمناخ، الإجهاد البيئي ، المياه ، الطاقة ، الأمن الغذائي " .*

تم طرح مبادرة " ثلاثية الفوز للتنمية المستدامة Triple wine for Sustainable Development " في مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة العشرين لعام 2013 ، حيث ركزت هيئة الأمم المتحدة للتنمية على أهمية بناء نموذج جديد للنمو قائم على التكامل ما بين المجتمع والبيئة مع التقدم الاقتصادي لجعل المستقبل أكثر استدامة.

ومع ازدياد التدهور البيئي وإصدار الإنسان على إلحاق المزيد من الأذى بالموارد الطبيعية ظهر كردة فعل **الاقتصاد الأخضر** [1] وهو نموذج جديد من نماذج التنمية الاقتصادية والذي أساسه يقوم على المعرفة للاقتصاديات البيئية والتي تهدف إلى معالجة العلاقة المتبادلة بين الاقتصاديات الإنسانية، والنظام البيئي، والأثر العكسي للنشاطات الإنسانية على النظام البيئي والأثر العكسي للنشاطات الإنسانية على التغيير المناخي ، وهو نموذج يناقض نموذج يعرف باسم **الاقتصاد الأسود** والذي أساسه الوقود الحجري مثل الفحم والبترول والغاز الطبيعي .

فالاقتصاد الأخضر يحتوي على الطاقة الخضراء والتي يتم توليدها على أساس الطاقة المتجددة (الهواء، والماء، والشمس) بدلا من الوقود الأحفوري، والمحافظة على مصادر الطاقة، هذا عدا عن أهمية هذا الاقتصاد بخلق ما يعرف بفرص العمل الخضراء، وضمان النمو الاقتصادي المستدام والحقيقي ،عن طريق موائمة الأنشطة الاقتصادية مع البيئة .

كما ظهر **المذهب البيئي** [2] **Ecologism** الذي نادى بتغيير سياسي واجتماعي وإعادة تفكير جذري في علاقة الإنسان والطبيعة واعتبار الطبيعة شبكة من العلاقات تربط بين الفصائل الحية بما في ذلك الجنس البشري فالإنسان جزء لا يتجزأ من الطبيعة فالحياة البشرية لا يمكن فهمها إلا من خلال سياق العالم الطبيعي.

ولما كان رفض السلوك الإنساني والعدائية الإنسانية للبيئة وتدميرها ، والطمع المادي، فسعى المذهب البيئي إلى تقديم فلسفة بديلة لهذه السلوكيات السلبية تقوم على الرضا الشخصي

---

[1] دراسة كاملة عن البيئة . مجلة الابتسام .

[2] مخول وغانم ، (2009) ، " نظام الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة "، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 25 ، العدد الثاني .www.damascasunviresity.edu.sy.

والتوازن مع الطبيعة وهي ما بعد المادية (**Post-materialism**) والتي تهتم بنوعية الحياة والأخلاق والرضا الشخصي ، كما تتضمن الحركة النسائية والسلام الدولي وعلم البيئة .

وفي بحث بعنوان " نظام الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة " (مخول وغانم،2009)، حيث أورد الباحثان الرؤى المستقبلية للتنمية المستدامة كالآتي :

- سيعاني تطبيق التنمية المستدامة من صعوبات وعراقيل ولا سيما في ظل آليات السوق الحر القائم على عدم العدالة في توزيع عائدات النمو ، وفي ظل غياب آليات اقتصادية واجتماعية واضحة ومحددة لتوزيع هذه العائدات .
- يتطلب تطبيق التنمية المستدامة وجود رؤى دولية جديدة تتضمن تغيرا في قيم السكان واتجاهاتهم وعاداتهم وتقاليدهم سواء كانوا أفرادا أم مؤسسات أم حكومات .
- جاءت التنمية المستدامة لنقل الثقل في العالم من التقدم الذي يعبر عنه بمنطق الاقتصاد إلى التقدم الذي يعبر عنه بمنطق الثقافة .

وأورد الباحثان الرؤى المستقبلية في مجال البيئة على النحو الآتي:

- إقناع إدارة المنشآت بالجدوى الاقتصادية التي سوف تعود على المنشأة عند إتباعها أسلوب منع التلوث عند المنبع حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى خفض التكاليف الخاصة المعالجة المخلفات الناتجة وإصابات العمل ...الخ.
- ضرورة سن التشريعات والقوانين الخاصة لتحديد مستويات التركيز القصوى للملوثات المسموح بها.

- تطوير أفضل للمنتجات الصديقة للبيئة ودراسة حياة المنتجات المختلفة بما يضمن الحد من المخلفات الصناعية، والحد من المخلفات الخطرة، والاستفادة الكاملة من مخرجات الصناعة وإمكانية إعادة التصنيع.

التحول الإداري ركن من أركان التنمية المستدامة :

ففي التحول الإداري يتم البدء من الطبيعة والاستفادة من الحكمة الأبدية فيها وكيف النظم البيئية تتعاون وتتنافس وتتكامل مع بعضها البعض في آن واحد في علاقة تبادلية وديناميكية وكيف أن الكائنات الحية تتحول أثناء نموها وتطورها من شكل إلى أخر ويبقى الأساس هو كما هو في كل مرحلة تحول ونمو. ففي المنظمة المتكاملة التي يسعى التحول الإداري الوصول إليها والتي هي وسبق تعريفها على أنها تكامل بين القطاعات المختلفة : الخاصة ، والعامة ، والمدنية، والبيئية .

وقطاع البيئة في المنظمة المستدامة يهدف إلى المحافظة على النظم البيئية والموارد الطبيعية وكل ذلك يؤدي إلى استدامة المنظمة المنتفعة من هذه الموارد . وبذلك يكون التحول الإداري الذي يأخذ بعين الاعتبار الطبيعة والمحافظة عليها واستدامتها ركن من أركان التنمية المستدامة.